



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Posouzení konkurenceschopnosti výrobního podniku  
Competitiveness Assessment of Manufacturing Company

Student:

Michaela Sekulová

Vedoucí bakalářské práce:

Dr. Ing. Zuzana Čvančarová

Ostrava 2017

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra podnikohospodářská

## Zadání bakalářské práce

Student: **Michaela Sekulová**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku  
Téma: **Posouzení konkurenceschopnosti výrobního podniku**  
**Competitiveness Assessment of a Manufacturing Company**  
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska práce
  3. Charakteristika výrobního podniku
  4. Posouzení konkurenceschopnosti výrobního podniku
  5. Shrnutí a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy


Seznam doporučené odborné literatury:

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C.H. Beck, 2012. 192 s. ISBN 978-80-7400-224-3.  
SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6. vyd. Praha: C.H. Beck, 2015. 560 s. ISBN 978-80-7400-274-8.  
VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vyd. Praha: Grada, 2012. 336 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

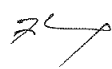
Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Dr. Ing. Zuzana Čvančarová**

Datum zadání: 18.11.2016  
Datum odevzdání: 05.05.2017

  
Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry



  
prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal  
děkan fakulty

**Prohlášení:**

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh vypracovala samostatně.  
Přílohy dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě 5.5.2017 .....

  
.....  
Michaela Sekulová

## **OBSAH**

<b>1. Úvod.....</b>	<b>5</b>
<b>2. Teoretická východiska práce .....</b>	<b>6</b>
2.1 Vymezení základních pojmů .....	6
2.1.1 Konkurence .....	6
2.1.2 Konkurent.....	6
2.1.3 Konkurenceschopnost.....	7
2.1.4 Konkurenční strategie .....	7
2.1.5 Konkurenční výhoda.....	7
2.1.6 Konkurenční prostředí .....	9
2.2 Vybrané metodické postupy posouzení konkurenceschopnosti firmy..	9
2.2.1 Analýza vnějšího prostředí firmy .....	9
2.2.1.1 Analýza makrookolí firmy .....	10
2.2.1.2 Analýza mikrookolí firmy .....	12
2.2.2 Analýza vnitřního prostředí firmy .....	14
2.2.3 Finanční analýza .....	17
2.2.4 SWOT analýza .....	22
<b>3. Charakteristika výrobního podniku .....</b>	<b>24</b>
3.1 Charakteristika společnosti.....	24
3.2 Vznik a vývoj společnosti.....	25
3.3 Organizační struktura společnosti .....	25
3.4 Ekonomická charakteristika firmy .....	26
Zdroj: Vlastní zpracování podle podnikových výkazů .....	26
3.5 Výrobní program společnosti .....	26
<b>4. Posouzení konkurenceschopnosti výrobního podniku.....</b>	<b>31</b>
4.1 Analýza vnějšího prostředí .....	31
4.1.1 PESTLE analýza .....	31

4.1.2	Porterova analýza pěti sil .....	39
4.2	Analýza vnitřního prostředí .....	44
4.2.1	Faktory vědeckého a technického rozvoje .....	44
4.2.2	Distribuční a marketingové faktory .....	44
4.2.3	Řízení výroby a výrobní faktory .....	45
4.2.4	Faktory pracovních a podnikových zdrojů .....	46
4.2.5	Faktory informačních systémů .....	46
4.2.6	Faktory rozpočtové a finanční .....	46
4.3	Finanční analýza .....	47
4.4	SWOT analýza .....	54
4.4.1	Hodnocení SWOT analýzy vybrané firmy.....	54
<b>5.</b>	<b>Shrnutí a doporučení.....</b>	<b>57</b>
5.1	Shrnutí zjištěných informací.....	57
5.2	Doporučení .....	58
<b>6.</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>61</b>
	<b>Seznam použité literatury.....</b>	<b>62</b>
	<b>Seznam zkratk .....</b>	<b>66</b>
	<b>Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce</b>	
	<b>Seznam příloh</b>	
	<b>Přílohy</b>	

# 1. ÚVOD

V současné době je velmi obtížné uspět pro společnost a podnikatele v konkurenčním prostředí, jelikož existuje nekonečný počet možností a způsobů, jak bojovat a reagovat na neustále se měnící tržní prostředí. Tato skutečnost je dána neustálými inovacemi, novými přístupy nebo myšlenkami.

Základním principem konkurenceschopnosti je přizpůsobovat se a lépe reagovat na změny trhu než konkurence. V současné době nepostačí k úspěchu na trhu pouze kvalitní produkt. Pokud chce firma udržet krok s konkurencí, je potřeba sledovat mnohem víc. Na trhu je nutné sledovat změny, efektivně využívat své technologie a nové zdroje, sledovat požadavky zákazníků, efektivně využívat marketing, a hlavně neustále sledovat konkurenci.

Cílem práce je posoudit konkurenceschopnost vybrané výrobní firmy specializující se na eventové produkty a na základě provedených analýz navrhnout opatření ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy.

V bakalářské práci budou aplikovány základní teoretické poznatky získané studiem ekonomických předmětů např. podniková ekonomika, základy managementu a marketingu, finance atd. Získané poznatky poskytnou detailní pohled na aspekty konkurenceschopnosti vybrané firmy.

V první části budou s pomocí odborné literatury vymezeny základní teoretické pojmy pro pochopení problematiky konkurenceschopnosti, popsány postupy analýz a výpočty, které budou dále aplikovány v praktické části.

V praktické části bude nejprve charakterizována firma a její výrobní program. Dále bude následovat praktické použití vybraných metod a zhodnocení získaných informací. Na základě získaných informací z analýz budou navrženy opatření ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy.

## 2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této části budou vysvětleny důležité pojmy pro definování problematiky konkurenceschopnosti. Poté budou detailně popsány vybrané metody, které lze použít pro analýzy zjištění konkurenceschopnosti firmy.

### 2.1 Vymezení základních pojmů

Níže uvedené podkapitoly popisují důležitost pojmů konkurence, konkurent, konkurenceschopnost, konkurenční strategie, konkurenční výhoda a konkurenční prostředí.

#### 2.1.1 Konkurence

Konkurence má širší záběr, nejenom ekonomický, ale také sociální, etický, politický, kulturní atd. V podnikání se nesmí zapomínat na žádný zorný úhel konkurence, přestože ekonomické hledisko je stěžejní. Konkurence je vztah dvou a více subjektů. [8]

Jiný autor definuje konkurenci jako soutěžení, které znamená vzájemné úsilí ekonomických subjektů o dosažení stejného cíle v situaci, kdy ne všichni mohou tohoto cíle dosáhnout. Je jádrem konkurenčního systému, který pomocí cenového a tržního systému harmonizuje celou ekonomiku tím, že řeší základní ekonomické problémy (jak, co a pro koho vyrábět). Konkurence má na ekonomiku převážně kladný vliv, jelikož nutí podnikatele snižovat náklady, urychlovat technický rozvoj, přicházet s novými výrobky, aj. [11]

Čichovský (2002, s. 13) definuje konkurenci jako „*otevřenou množinu konkurentů, kteří vytvářejí v daném čase a v daném teritoriu konkurenční prostředí funkční multiplikační polyfaktorový efekt spojený se vzájemnou interakcí silových vektorových polí jednotlivých konkurentů.*“

#### 2.1.2 Konkurent

Konkurenti jsou definováni jako prvky množiny konkurence, kteří se vyznačují konkurenčními silami, jež na konkurenci mají vliv tak, aby úspěšným, efektivním, rozhodným a rychlým způsobem dosáhli rozhodující roli a vliv v konkurenčním prostředí ve srovnání s dalšími členy konkurence. [1]



Konkurenty nejsou označovány jenom podnikatelské subjekty, které působí na stejných trzích se stejnými nebo podobnými produkty, ale také všichni, kteří usilují o výdaje spotřebitelů. [2]

### **2.1.3 Konkurenceschopnost**

Čichovský (2002, s.13) konkurenceschopnost definuje jako „*pozitivní vlastnost konkurenta a jeho výsledný projev interakce s řadou a spektrem konkurentů v konkurenčním prostředí.*“

Pod pojmem konkurenceschopnost se také rozumí schopnost firmy úspěšně vzdorovat konkurenci s podobným nebo stejným zaměřením, a to na domácím nebo zahraničním trhu.

Jiný autor upozorňuje na rozdíl mezi konkurenceschopností jako potenciálem firmy a konkurencí jako výsledkem (produktem) aktivity firmy. [8]

K metodám, které lze použít pro posouzení konkurenceschopnosti firmy patří např. finanční analýza, Porterova analýza pěti sil, SWOT analýza, PESTLE analýza atd. Tyto metody budou dále popsány v následující části práce.

### **2.1.4 Konkurenční strategie**

Konkurenční strategie je hledání příznivého konkurenčního postavení v daném odvětví, v němž se projevuje konkurence. Má za cíl vybudovat udržitelné a výnosné postavení vůči silám, které rozhodují o schopnosti konkurence v daném odvětví. Univerzální konkurenční strategie neexistuje, každá strategie se přizpůsobuje určitému okolí, aktivům a dovednostem podnikatelského subjektu.

Pro volbu konkurenční strategie jsou důležité dvě základní otázky. První otázkou v konkurenční strategii je přitažlivost odvětví z hlediska dlouhodobé výnosnosti a faktory, které ji určují. Druhou otázkou jsou rozhodující činitelé, určující vzájemné konkurenční postavení uvnitř daného odvětví. Obě tyto otázky jsou označovány jako dynamické, protože přitažlivost odvětví i konkurenční postavení se v průběhu času mění.

### **2.1.5 Konkurenční výhoda**

Konkurenční výhoda vyplývá ve své podstatě z hodnoty, kterou je podnikatelský subjekt schopen vytvořit pro své kupující a která převyšuje náklady subjektu na její vytvoření. Hodnota je to, co kupující jsou ochotni zaplatit, a vyšší hodnota vyplývá

z toho, že subjekt nabídne nižší ceny za rovnocennou užitnou hodnotu než konkurenti, nebo také že poskytne zvláštní výhody, které vynahradí vyšší cenu. [9]

Teorie o způsobech získání konkurenční výhody souvisejí s mikroekonomickou teorií renty, které odvozují úspěšnost firem z jejich zdrojů v porovnání se zdroji konkurentů. Zdroje pro dosažení konkurenční výhody mohou v podstatě být jakákoliv materiální a nemateriální aktiva a schopnosti. Zdrojů je celá řada a mohou jimi například být licence, patenty, specifické schopnosti pracovníků, vztahy k zákazníkům, dodavatelům, bankám a úřadům, image firmy, názvy výrobků, pověst a logo. Zdroje musí být firmou řízeny tak, aby jí umožnily implementovat a formulovat strategii, která zlepší její efektivnost a výkonnost.

Pro získání konkurenční výhody musí mít zdroje určité vlastnosti:

- musí zákazníkovi přinášet hodnotu,
- nelze je lehce získat, jelikož jsou obtížně dostupné na trhu,
- nelze je napodobit,
- nelze je nahradit.

V dnešní době materiální zdroje ztrácí význam, a to ze dvou hlavních důvodů. Prvním důvodem je dosažitelnost pro konkurenty, jelikož si materiálové zdroje můžou koupit. Druhým důvodem je, že i když jsou tyto materiálové zdroje chráněny patenty, je v některých odvětvích technologický vývoj tak rychlý, že patentová ochrana je v krátké době překonána, a to buď substitučními výrobky, nebo ostatními konkurenty. Proto se stále víc dochází k přesunu od hmotných aktiv k nehmotným aktivům.

Vlastnictví nebo ovládání zdrojů nemusí vést k dosažení konkurenční výhody. Aby firma dosáhla konkurenční výhody pomocí zdrojů, musí imponovat určitými schopnostmi (klíčovými kompetencemi). Klíčové kompetence jsou jakékoliv schopnosti, které konkurent nemá a které vycházejí ze zdrojů lidských, finančních, organizačních, technologických a dalších.

Hlavní podmínkou pro uplatnění klíčové kompetence je její poznání a přijímání ze strany zákazníka. Mezi firmou a zákazníkem je založený oboustranný vztah na poznání kompetencí, které zákazník požaduje. Firma uplatňuje své klíčové kompetence ve vztahu k zákazníkům, kteří je oceňují, a potřeby zákazníků se promítají do klíčových kompetencí a následně do potřeby získání zdrojů. Musí dojít k propojení klíčových produktů s klíčovými kompetencemi a eventuálně až na klíčové zákazníky.

Důležité k využití klíčových kompetencí je jejich identifikace, bližší poznání, jejich rozvíjení a systematické získávání. [21]

### **2.1.6 Konkurenční prostředí**

Konkurenční prostředí je prostor, kde v daném čase probíhá vzájemné působení konkurentů, kteří se snaží v daném čase a prostoru realizovat stejnou nebo podobnou činnost, mají stejné nebo podobné cíle a používají stejných nebo podobných metod k jejich dosažení.

V ekonomickém pojetí konkurenční prostředí tvoří umělé mantinely hřiště, kde v prostoru a čase s největší vytrvalostí bojují a soutěží podnikatelské subjekty o docílení co největší efektivnosti a úspěšnosti při realizaci obchodních, ekonomických a jiných operací, spějících k dosažení nejen zisku, ale také k uspokojení z podnikatelských nebo jiných aktivit. [1]

## **2.2 Vybrané metodické postupy posouzení konkurenceschopnosti firmy**

V této části předložené práce budou blíže popsány metody, které lze využít pro zjištění konkurenceschopnosti firmy. Tyto metody vycházejí ve své podstatě ze strategické analýzy prostředí.

### **2.2.1 Analýza vnějšího prostředí firmy**

Vnější okolí firmy je široké okolí, ve kterém provádějí firmy svou podnikatelskou činnost. Každá firma vykonává činnost v rámci odvětví. V odvětví dělají firmy totéž. Síly, které mají vliv na chování podnikatelského subjektu v odvětví, vymezují podnikové mikrookolí. Firma může tyto síly do velké míry ovlivňovat. Pro analýzu mikrookolí se používá Porterova analýza pěti sil. Podnikové makrookolí je takové okolí, které na firmu působí, ale firma ho sama nemůže nijak ovlivnit. Pro analýzu makrookolí se používá PEST nebo rozšířená PESTLE analýza. Cílem analýzy vnějšího prostředí je rozpoznat příležitosti a hrozby, a také získat informace o současném a budoucím vývoji faktorů vnějšího prostředí, které ovlivňují chod firmy.

### **2.2.1.1 Analýza makrookolí firmy**

Makrookolí zahrnuje podmínky a vlivy, které vznikají nezávisle na vůli firmy. Firma tyto podmínky a vlivy nemůže ovlivnit, pouze se jim přizpůsobit a to tak, že využije potencionální příležitosti nebo se vyhne ohrožením.

Analýza makrookolí je zaměřena na definování faktorů v rámci jednotlivých složek okolí, jako je technologické okolí, ekonomické okolí, demografické okolí, politicko – právní okolí, ekologické okolí a globální okolí. Metoda používaná pro hodnocení a identifikaci těchto faktorů se nazývá PEST nebo rozšířená PESTLE analýza. [4]

#### **PESTLE analýza**

PESTLE analýza je metoda sloužící ke strategické analýze okolního prostředí firmy. Zkratka PESTLE odpovídá (P) politickým, (E) ekonomickým, (S) sociálně - demografickým, (T) technicko - technologickým, (L) legislativním a (E) ekologickým faktorům. Základem analýzy je pro každou skupinu faktorů zjistit ty nejdůležitější události, jevy, vlivy a rizika, které ovlivňují nebo budou ovlivňovat firmu. [23]

#### *Politické faktory*

Politické faktory se týkají vládní politiky, stupně vládních zásahů do ekonomiky, toho jak hodlá vláda podporovat podnikání a jaké jsou priority v této oblasti. Vládní politika může mít vliv na mnoho oblastí, které jsou důležité pro podnikání. [29]

Mezi politické faktory lze například zahrnout:

- fiskální a monetární politiku,
- typ vlády a její stabilitu,
- podporu zahraničního obchodu,
- aktuální politickou situaci,
- postoj ke korupčnímu jednání.

#### *Ekonomické faktory*

Ekonomické faktory se týkají působení a vlivu místní, národní a světové ekonomiky. [29]

Mezi ekonomické faktory lze například zahrnout:

- úrokové sazby,

- míru inflace,
- stav směnného kurzu,
- hospodářský růst,
- fázi hospodářského cyklu,
- výši a vývoj daňových sazeb,
- dostupnost a formy úvěrů,
- cla a daňová zatížení,
- výši HDP.

### *Sociálně - demografické faktory*

Každá změna v sociální prostředí může mít vliv na změnu poptávky po produktech firmy a také dostupnosti a ochoty jednotlivců pracovat. Chování není dáno jen vlastnostmi jednotlivců, ale také je ovlivňováno okolním prostředím. [29]

V úvahu je potřeba vzít:

- náboženskou, věkovou, pohlavní aj. strukturu,
- příjmy a kupní sílu obyvatelstva,
- vzdělanost obyvatelstva,
- strukturu společnosti,
- demografické změny společnosti,
- množství a kvalitu pracovní síly,
- rozdělování příjmů ve společnosti.

U demografických faktorů je důležité brát v úvahu tři základní faktory:

- rozložení příjmů populace,
- posuny ve věku populace,
- změny v populaci.

### *Technicko – technologické faktory*

Tyto faktory mají velký vliv na konkurenceschopnost firmy. Z důvodu technického pokroku je v dnešní době důležité tyto faktory neustále analyzovat, aby firma nezaostávala za ostatními. [29]

Jedná se hlavně o:

- nové pracovní metody, techniky a postupy,
- podporu vědy a výzkumu vládou,
- množství a dostupnost informací,

- postoj k vědě a výzkumu,
- investice firmy do vědy a výzkumu.

### *Legislativní faktory*

Legislativní faktory se vztahují k právnímu prostředí, ve kterém se firma nachází. [29]

Prostředí je většinou tvořené státní mocí a jde nejčastěji o:

- ochranu životního prostředí,
- státní regulace,
- platné a chystané vyhlášky a zákony,
- regulace expertu a importu.

### *Ekologické faktory*

V dnešní době je kladen velký důraz na ekologii. Státy jsou členy různých organizací, které se zaručují k dodržování norem, opatření a limitů v oblasti ekologie a ochrany životního prostředí. [29]

Mezi ekologické faktory například patří:

- přístup k ochraně životního prostředí,
- vnímání klimatických změn,
- ochrana ohrožených druhů,
- nakládání s odpady,
- využívání obnovitelných zdrojů energie.

#### **2.2.1.2 Analýza mikrookolí firmy**

O výnosnosti podniku rozhoduje odvětví, ve kterém podnik působí. Odvětví má vliv na platební či obchodní bilanci země, úroveň odvětví přitahuje zájem zahraničních investorů i domácích vlád.

Hranici odvětví tvoří podniky, které v něm působí. Hranice nemůžou být považovány za neměnné, protože třeba inovační proces může směřovat k rozšiřování hranic odvětví. Hranice také může měnit integrace podniků působících v odvětví s odběrateli či dodavateli apod.

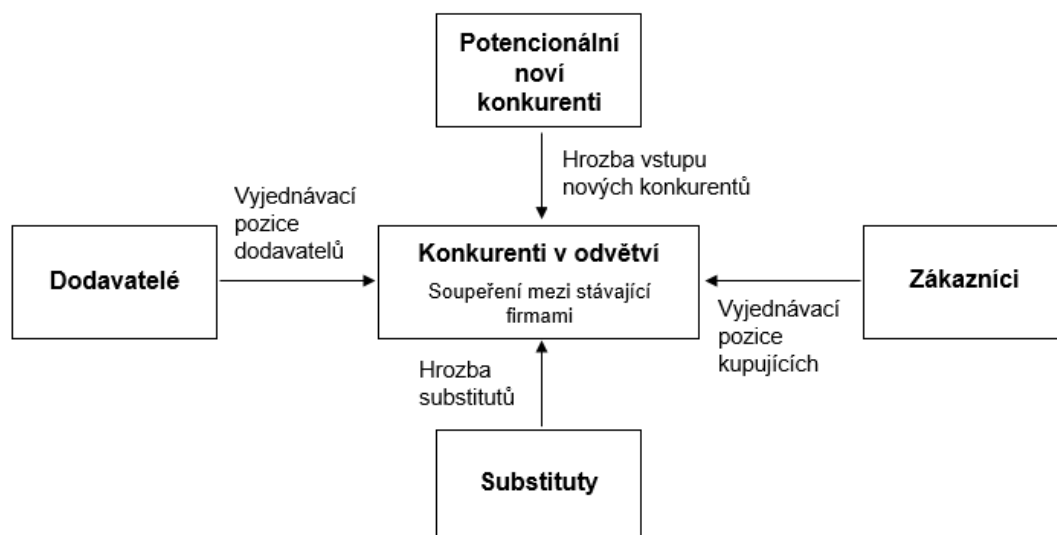
Analýza odvětví, ve kterém firma působí a rozvíjí svou činnost, je spojena s analýzou všech základních faktorů, které určují vzájemné konkurenční postavení

uvnitř odvětví. Cílem analýzy je označit konkurenční a hybné síly působící v daném odvětví a definovat faktory, které ovlivňují odvětví.

### Porterova analýza pěti sil

Porterova analýza pěti sil se používá pro analýzu mikrookolí podnikatelského subjektu. Provádí se analýza odvětví, ve kterém podnikatelský subjekt působí a rozvíjí svou ekonomickou činnost. Model vychází z toho, že pozice firmy v odvětví je dána působením pěti konkurenčních sil: vyjednávací silou odběratelů, vyjednávací silou dodavatelů, hrozbou substitučních výrobků, soupeřením stávajících firem působících v odvětví a hrozbou vstupu nových firem, které hodlají vstoupit do odvětví. Tyto síly ovlivňují postavení a úspěšnost firmy. [4]

Obrázek 2.1: Porterův model pěti sil



Zdroj: [9, s. 23]

#### *Vyjednávací síla odběratelů*

Vyjednávací silou kupujících se myslí zejména jejich vyjednávací síla o ceně, jedná se buď o přímou sílu, kdy dojde ke smlouvání se zákazníkem, nebo o nepřímou sílu, kdy zákazník může začít odebírat méně zboží a služeb anebo může odejít jinam. Sílu kupujících se nevyplatí podceňovat, jelikož zákazníci vědí, že to jsou oni, kdo mají návrh a dávají to dodavatelům a prodejcům náležitě najevo. V této oblasti je důležité se ptát, jak moc je produkt unikátní, v jakém množství jsou na trhu dostupné jeho

substituty a nakolik jsou zákazníci informováni o konkurenčních nabídkách u nás ale i v zahraničí.

#### *Vyjednávací síla dodavatelů*

Vyjednávací síla dodavatelů z pohledu vlivu na složení a cenu produktů může být v některých odvětvích silou největší, a naopak v některých odvětvích silou nulovou. Vyjednávací síla je přirozeně tím vyšší, čím je na ní větší závislost. V této oblasti je důležité se ptát na otázky, jako je technologická závislost na konkrétních dodavatelích, míra konkurence mezi dodavateli v dané oblasti, přítomnost alternativních dodavatelů u nás i v zahraničí atd.

#### *Konkurenti v odvětví*

Při analýze této síly je důležité se podívat na to, jak velké jsou konkurenční tlaky na daném trhu, kolik bude stát, aby se někdo dozvěděl o produktech firmy, jakou má trh dynamiku, jestli firma bude schopná v praxi rozvinout a využít konkurenční výhody a jestli vůbec bude schopná udržet krok s konkurencí.

#### *Hrozba substitučních výrobků*

Substituty v tomto případě můžou být cokoli, co nějakým způsobem nahradí zákazníkovi službu nebo produkt, který firma poskytuje. Možnost substituce snižuje zisk i cenu. Firmy musí sledovat technologické pokroky a cenové trendy.

#### *Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví*

Tato síla je hlavně důležitá v nových a progresivně se rozvíjejících oblastech, kde není zcela znám objem trhu anebo kde objem trhu roste rychle. Součástí analýzy této síly by měly být i otázky mikroekonomické jako jsou bariéry vstupu na trh, náklady spojené případným ukončením podnikání nebo infrastrukturní otázky a otázky regulace.

### **2.2.2 Analýza vnitřního prostředí firmy**

Vnitřní okolí firmy je tvořeno silami, které působí uvnitř firmy, mohou jí být ovlivněny a mají určité dopady na řízení firmy (cíle podniku, pracovní podmínky, zdroje a organizační struktura).



Každý podnikatel by měl v pravidelných intervalech sledovat silné a slabé stránky ve firmě a vyhodnocovat situaci. Analýza vnitřního okolí silných a slabých stránek firmy se zaměřuje na vyhodnocení bodů ze všech oddělení firmy. Ukazateli může například být podíl na celkovém zisku firmy, výkonnost ve firmě a vhodné je taky vyhodnocení důležitosti každého vypsání bodu. Také definuje schopnosti firmy, které může firma využít vzhledem k příležitostem na trhu.

### **Faktory vědeckého a technického rozvoje**

Firma v dnešní době musí věnovat pozornost vědeckotechnickému rozvoji, aby mohla být konkurenceschopná a zvyšovala svou konkurenční výhodu. Aby si zajistila svou konkurenceschopnost na trhu, musí své výrobky i služby neustále inovovat, jelikož trh se velmi rychle vyvíjí. Z tohoto důvodu firmy hodně často investují nemalé prostředky do vědeckotechnického rozvoje.

### **Distribuční a marketingové faktory**

Distribuční a marketingové faktory řeší otázku, jak co nejvhodněji a nejlépe dostat výrobek či službu k cílovému zákazníkovi a jak ho nejlépe motivovat ke koupi. Distribuční a marketingové faktory jde nejlépe přiblížit pomocí marketingového nástroje 4P (produkt, cena, propagace, distribuce). [10]

Příklady hodnotících parametrů v marketingovém oddělení:

- tržní podíl na určitém trhu,
- vývoj a výzkum firmy,
- image firmy,
- distribuční soustava,
- efektivnost propagačních služeb.

### **Řízení výroby a výrobní faktory**

Cílem řízení výroby je vyrábět s nízkými náklady konkurenceschopné produkty, které mají hodnotu pro zákazníka. Výrobní funkce mají za úkol zvýšit využití výrobního zařízení pomocí lepšího časového rozpisu, snížit potřebný čas na výrobu, snížit potřebný čas na technickou přípravu výroby a zlepšit kontrolu kvality na pracovištích. [10]

Příklady hodnotících parametrů ve výrobním oddělení:

- pružnost firmy při náhlých změnách,

- plnění termínů zakázek,
- výrobní kapacita firmy,
- technické zajištění.

### **Faktory pracovních a podnikových zdrojů**

Faktory pracovních a podnikových zdrojů jsou často opomíjenou oblastí v tvorbě hodnoty pro zákazníka. Nejde tady jen o nejlepší využití pracovní síly (produktivita práce) nebo soulad zájmů firmy a pracovníků, ale také o vhodný výběr a motivaci pracovníků, kteří přicházejí do kontaktu se zákazníkem. [10]

Příklady hodnotících parametrů v personálním oddělení:

- věrnost zaměstnanců k firmě,
- vnitřní struktura firmy,
- zajištění kvalitní pracovní síly.

### **Faktory informačních systémů**

Kvalitní informační systém je zdrojem konkurenční výhody a pomáhá firmě při důležitých rozhodnutích. Pomocí počítačového informačního systému lze zhodnotit a uskutečnit externí a interní analýzu firmy. [12]

### **Faktory rozpočtové a finanční**

Finanční faktory nejčastěji o podnikatelském subjektu podávají obraz pro srovnání s konkurencí. V této oblasti je využíváno mnoho finančních ukazatelů, využívá je nejen management, ale také všichni, co jsou s firmou spojeni, tzv. stakeholders. Existuje celá řada finančních ukazatelů, které jsou používány pro tzv. finanční analýzu firmy. [10]

Příklady hodnotících parametrů pro finanční oddělení:

- výnosy firmy,
- celková ziskovost firmy,
- náklady firmy,
- finanční zdraví firmy.

Pro účely této práce bude zvolena, jako základní metoda posouzení finančního zdraví, finanční analýza.

### 2.2.3 Finanční analýza

Úkolem finanční analýzy je celkově posoudit vývoj a úroveň finanční situace podniku (finanční zdraví), definovat míru finanční důvěryhodnosti a míru finanční spolehlivosti firmy. Úkolem je také navrhnout konkrétní opatření pro zlepšení ekonomické situace firmy, k zajištění další prosperity firmy a k přípravě a zkvalitnění rozhodovacích procesů.

Finanční analýzu může být rozdělena na tři fáze jdoucí po sobě: diagnóza základních charakteristik finanční situace, podrobnější rozbor příčin zjištěného stavu, rozpoznat hlavní faktory nežádoucího vývoje a návrh opatření.

Hlavní zdroje informací pro finanční analýzu jsou účetní data firmy (vnitropodnikové účetnictví, výroční zprávy, z výkazů z finančního účetnictví, finanční informace, kvantifikované nefinanční informace a kvantifikované informace), ostatní data o firmě (z firemní statistiky – prodeje, poptávky, výroby, zaměstnanosti atd.; z podkladů úseku práce a mezd, předpovědí a zpráv vedoucích pracovníků, vnitřních směrnic) a externí data (data z ekonomického prostředí firmy – např. komentáře manažerů, informace ze státní statistiky, informace z odborného textu, zprávy o vývoji úrokových měr, odhady analytiků různých institucí atd.).

Uživateli výsledků finanční analýzy mohou být investoři (manažeři podniku, společníci, banky, akcionáři a jiní věřitelé) a obchodní partneři (vysoké školy, média, zaměstnanci, konkurenti, dodavatelé, zákazníci, státní orgány, burzovní makléři a odborové svazy).

Základem finanční analýzy jsou poměrové ukazatele. Jednotlivé absolutní ukazatele jsou položeny do vzájemných poměrů, tím je zjištěna souvislost a vzájemné vztahy mezi jednotlivými ukazateli. Analýza poměrových ukazatelů je velmi univerzální a má vysoce praktické využití, proto je velmi využívaným nástrojem finanční analýzy. Je nutné brát ohled na podmínky a konkrétní účel, pro který se zpracovává, také je potřeba si uvědomit, že lze srovnávat pouze srovnatelné.

Poměrových ukazatelů je mnoho, a proto je důležité klást důraz na jejich uspořádání a výběr. Základními skupinami poměrových ukazatelů jsou:

- ukazatele aktivity – ukazatele relativní vázanosti kapitálu v jednotlivých formách majetku,

- ukazatele rentability – měří konečný efekt dosažený podnikovou činností k určitému vstupu,
- ukazatele zadluženosti – měří schopnost firmy využívat své zdroje,
- ukazatele likvidity – měří schopnost firmy uspokojit své závazky.

Ke zhodnocení poměrových ukazatelů jsou tři základní přístupy:

- srovnání v prostoru – srovnání mezi podnikatelskými subjekty, kde je nutné zajistit srovnatelnost,
- srovnání v čase – analýza trendů jak u jednotlivých ukazatelů, tak u skupin ukazatelů,
- srovnání se standardními hodnotami – jelikož neexistuje všeobecně používaný soubor standardů, je srovnání velmi nedokazující. Je důležité značně přihlížet ke skutečným podmínkám, ve kterých se firma nachází.

[10]

#### a) Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity jsou ukazatele vázanosti kapitálu v různých formách aktiv nejen krátkodobých, ale i dlouhodobých. Jelikož ukazatel nejčastěji poměruje tokovou veličinu (tržby) a stavovou veličinu (aktiva), je možné tento ukazatel vyjádřit ve dvou variantách:

- obrátkovost (rychlost obratu) – vyjadřuje počet obrátek aktiv za dané období, nejčastěji rok,
- doba obratu – počet dní kolik trvá jedna obrátka.

**Rychlost obratu celkových aktiv** – ukazatel rychlosti obratu aktiv měří intenzitu neboli obrat využití celkového majetku. Nejčastěji je tento ukazatel používán pro mezipodnikové srovnání. Čím je ukazatel vyšší, tím lépe firma využívá svůj majetek. [2]

$$\text{Obrátka celkových aktiv (počet obrátů/rok)} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Celková aktiva}} \quad [2.1]$$

**Doba obratu aktiv** – ukazatel vypovídá o tom, jak podnik využívá celková aktiva pro dosažení zisku. Platí, že čím je doba obratu kratší, tím lépe.

$$\text{Doba obratu aktiv (dny)} = \frac{\text{Celková aktiva} \cdot 360}{\text{Tržby}} \quad [2.2]$$

**Doba obratu pohledávek** – ukazatel udává kolik dní je kapitál podnikatelského subjektu vázán ve formě pohledávek a za jak dlouho jsou tyto pohledávky v průměru spláceny. Hodnota by měla být co nejmenší. [2]

$$\text{Doba obratu pohledávek (dny)} = \frac{\text{Pohledávky} \cdot 360}{\text{Tržby}} \quad [2.3]$$

**Doba obratu zásob** – ukazatel udává počet dnů, po něž jsou zásoby vázány v podnikání.

$$\text{Doba obratu zásob (dny)} = \frac{\text{Zásoby} \cdot 360}{\text{Tržby}} \quad [2.4]$$

**Doba obratu závazků** – ukazatel udává, kolik dní v průměru uplyne mezi nákupem materiálu, zboží či služeb a jejich úhradou. Hodnota by měla odpovídat průměrnému inkasnímu období. [2]

$$\text{Doba obratu závazků (dny)} = \frac{\text{Závazky} \cdot 360}{\text{Tržby}} \quad [2.5]$$

## b) Ukazatele rentability

Ukazatele rentability patří mezi nejsledovanější ukazatele, jelikož informují o efektu, jakého bylo dosaženo vloženým kapitálem. Vložený kapitál se používá zpravidla ve třech různých formách. Podle toho, jaký typ kapitálu je použit rozlišujeme tyto ukazatele:

- rentabilita aktiv (ROA),
- rentabilita vlastního kapitálu (ROE),
- rentabilita dlouhodobého investovaného kapitálu (ROCE).

**Rentabilita aktiv (ROA)** – ukazatel vyjadřuje, jaká část zisku byla vygenerována z celkových aktiv. Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím je to pro firmu lepší. [2]

$$\text{ROA (rentabilita aktiv)} = \frac{\text{EAT} + \text{Úroky} \cdot (1-t)}{\text{Aktiva}} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Aktiva}} \quad [2.6]$$

**Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)** – vypovídá o výnosnosti vloženého vlastního kapitálu. ROE by měl být větší než ROA, protože vlastního kapitálu by mělo být co nejméně, aby byl co nejvíc zhodnocen.

$$\text{ROE (rentabilita vlastního kapitálu)} = \frac{\text{EAT}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad [2.7]$$

**Rentabilita dlouhodobých zdrojů (ROCE)** – vypovídá o výnosnosti dlouhodobých zdrojů a měří kolik hospodářského výsledku před zdaněním firma dosáhla z jedné koruny, kterou investovali věřitelé a investoři. [2]

$$\text{ROCE (rentabilita dlouhodobých zdrojů)} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Vlastní kapitál} + \text{Dlouhodobé dluhy}} \quad [2.8]$$

**Rentabilita tržeb (ROS)** – ukazatel vyjadřuje, kolik zisku má firma z 1 Kč tržeb. Ukazatel bere v úvahu vliv zdanění, proto se někdy nazývá jako čisté ziskové rozpětí. Hodnota by měla být co nejvyšší.

$$\text{ROS (rentabilita tržeb)} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Tržby}} \quad [2.9]$$

### c) Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti sledují vztah mezi vlastními zdroji a cizími zdroji. Finanční stabilitu je možno hodnotit na základě analýzy vztahu podnikových aktiv a zdrojů jejich krytí. Poměrové ukazatele využívané pro analýzu zadluženosti jsou označovány také jako ukazatele struktury zdrojů. Pojem zadluženost vyjadřuje fakt, že firma používá k financování svého majetku také cizí zdroje nebo cizí kapitál. [2], [5]

**Podíl vlastního kapitálu na aktivech** – ukazatel vyjadřuje dlouhodobou finanční stabilitu podnikatelské subjektu a říká do jaké míry je firma schopna krýt svůj majetek vlastním kapitálem. Zvyšování tohoto ukazatele znamená upevňování finanční stability. Ukazatel by neměl vykazovat hodnotu 1.

$$\text{Podíl vlastního kapitálu} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Aktiva celkem}} \quad [2.10]$$

**Stupeň krytí stálých aktiv** – ukazatel poměruje dlouhodobý kapitál (vlastní kapitál a dlouhodobý cizí kapitál) ke stálým aktivům. Stálá aktiva firmy by měla být kryta dlouhodobými zdroji. Čím jsou oba ukazatele vyšší, tím je lepší finanční stabilita firmy. Stupeň krytí stálých aktiv by měl dosahovat alespoň hodnoty 1, tzn. všechna stálá aktiva by měla být financována dlouhodobým kapitálem.

$$\text{Stupeň krytí stálých aktiv} = \frac{\text{Dlouhodobý kapitál}}{\text{Stálá aktiva}} \quad [2.11]$$

**Majetkový koeficient (finanční páka)** – ukazatel vyjadřuje podíl aktiv podnikatelského subjektu k penězům vloženými vlastníky. Majetkový koeficient je klíčový ukazatel při rozkladu výnosnosti vlastního kapitálu, také je důležitým ukazatelem pro stanovení optimální kapitálové struktury. [2]

$$\text{Majetkový koeficient (finanční páka)} = \frac{\text{Celková aktiva}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad [2.12]$$

**Ukazatel celkové zadluženosti** – ukazatel představuje podíl celkových dluhů (závazků) k celkovým aktivům. Měří podíl věřitelů na celkovém kapitálu, z něhož je financován majetek firmy. U tohoto ukazatele se sleduje struktura cizího kapitálu

(rezervy, bankovní úvěry, závazky). Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím je zadluženost firmy vyšší. Hodnota by se měla pohybovat v rozmezí 30 % – 60 %.

$$\text{Ukazatel celkové zadluženosti} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Celková aktiva}} \quad [2.13]$$

**Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu** – ukazatel vyjadřuje kolik Kč cizího kapitálu, připadá na 1 Kč vlastního kapitálu. U stabilních společností by se zadluženost měla pohybovat od 80 % do 120 %.

$$\text{Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad [2.14]$$

**Úrokové krytí (ukazatel ziskové úhrady úroků)** – ukazatel vyjadřuje, kolikrát je firma schopna z provozního zisku uhradit nákladové úroky. Je-li hodnota ukazatele rovna 100 % znamená to, že firma vydělá pouze na úroky a vytvořený zisk je nulový. Pokud je ukazatel nižší než 100 % znamená to, že firma nevydělání ani na úroky.

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Nákladové úroky}} \quad [2.15]$$

**Úrokové zatížení** – ukazatel odpovídá na otázku, jakou část z vytvořeného provozního zisku odčerpají nákladové úroky.

$$\text{Úrokové zatížení} = \frac{\text{Nákladové úroky}}{\text{EBIT}} \quad [2.16]$$

#### d) Ukazatele likvidity

Likvidita představuje obecnou schopnost podnikatelského subjektu hradit své závazky a získat dostatek prostředků na provedení potřebných plateb. Likvidita závisí na tom, jak rychle je podnikatelský subjekt schopen prodat své zásoby. [2]

**Celková (běžná) likvidita** – ukazatel vyjadřuje, kolikrát je podnikatelský subjekt schopen uhradit své závazky neboli kolika korunami z celkových oběžných aktiv je pokryta 1 Kč krátkodobých závazků. Doporučená hodnota je v rozmezí 1,5 – 2,5.

$$\text{Celková (běžná) likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad [2.17]$$

**Pohotová likvidita** – ukazatel udává kolika korunami pohledávek a hotovosti je pokryta 1 Kč krátkodobých závazků. Ukazatel poměří pohotová oběžná aktiva ke krátkodobým dluhům, tím že z oběžných aktiv jsou vyloučeny zásoby. Doporučená hodnota je v rozmezí 0,7 – 1,2.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad [2.18]$$

**Okamžitá likvidita** – ukazatel je považován za nejpřísnější likvidní ukazatel, jelikož udává schopnost zaplatit krátkodobé závazky „ihned“ pomocí hotovosti, šeky,

směnkami, peněz na běžném účtu a krátkodobými cennými papíry. Doporučená hodnota je v rozmezí 0,2 – 0,5.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Pohotovité platební prostředky}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad [2.19]$$

## 2.2.4 SWOT analýza

Jedná se o analýzu, která je univerzální analytickou technikou zaměřenou na zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost organizace nebo nějakého konkrétního záměru. SWOT je odvozený název z prvních písmen anglických slov S – strengths (silné stránky), W – weaknesses (slabé stránky), O – opportunities (příležitosti), T – threats (hrozby). Silné a slabé stránky jsou v souvislosti s vnitřním okolím, kdežto příležitosti a hrozby s okolím vnějším.

Hlavním úkolem analýzy je ve vnitřním prostředí zjišťovat klíčové silné a slabé stránky, tedy v čem firma vyniká a v čem je špatná. Také je důležité znát klíčové příležitosti a hrozby, které se nacházejí ve vnějším prostředí. Cílem analýzy je identifikovat a omezit slabé stránky, rozvíjet silné stránky, reagovat a hledat příležitosti a znát hrozby. Určitou nevýhodou metody SWOT její staticnost vzhledem k měnícímu se prostředí. [25]

### *Silné stránky*

Silné stránky jsou příznivé vnitřní podmínky, které organizaci umožňují získat převahu nad konkurenty. Organizační prioritou je jednoznačná schopnost, zdroj nebo kompetence, která umožňuje firmě získat konkurenční výhodu. Může to být přístup ke kvalitnějším materiálům, vyspělá technologie, distribuční kanály, dobré finanční vztahy nebo vyspělý tým top manažerů. [6]

### *Slabé stránky*

Slabé stránky jsou negativní vnitřní podmínky, které mohou směřovat k nižší organizační výkonnosti. Slabou stránkou může být nedostatek nezbytných zdrojů a schopností, neúměrné finanční zatížení, zastaralé stroje atd. [6]

### *Příležitosti*

Příležitosti jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou příznivé současným nebo budoucím výstupům organizace. Příznivé podmínky mohou obsahovat změny v zákonech, uvedení nových technologií, rostoucí počet zákazníků



– obyvatel. Příležitosti by neměly být posuzovány pouze na současné podmínky, ale hlavně s ohledem dlouhodobého vývoje prostředí a jeho vlivu na organizaci. [6]

### Hrozby

Hrozby jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou nepříznivé současným nebo budoucím výstupům organizace. [6]

Přehled typických hrozeb:

- pomalý růst odvětví,
- hrozba substitučních výrobků,
- hrozba vstupu nového výrobce,
- státní regulace,
- velký počet konkurenčních firem,
- velká diferenciací v odvětví atd.

Obrázek 2.2: Model SWOT analýzy

	VNITŘNÍ		
POZITIVNÍ	<b>S</b> Silné stránky	<b>W</b> Slabé stránky	NEGATIVNÍ
	<b>O</b> Příležitosti	<b>T</b> Hrozby	
	VNĚJŠÍ		

Zdroj: [3, s. 15]

### **3. CHARAKTERISTIKA VÝROBNÍHO PODNIKU**

V této části budou vymezeny základní informace o firmě, její historie, organizační struktura a popsány produkty pro eventové akce a venkovní reklamu.

#### **3.1 Charakteristika společnosti**

Firma XY je společnost s ručením omezeným. Jejím předmětem činnosti je zprostředkování obchodu a služeb, pronájem a půjčování věcí movitých, koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej, výroba textilního zboží (kromě oděvů a oděvních doplňků a prostředků ortopedické povahy) a činnost organizačních a ekonomických poradců.

Firma je moderní česká společnost s 20letými zkušenostmi na trhu eventových produktů. Svým zákazníkům dodává špičková řešení, která jsou z větší části tvořena zručností a šikovností vlastních zaměstnanců ve výrobním středisku, které se nachází ve Zlínském kraji, ale i v rámci široké kooperační spolupráce se svými partnery. Mezi zákazníky patří jak velké a významné společnosti z oblasti potravinářství, pivovarnictví, automobilového průmyslu, výrobců spotřebního zboží či sportovní svazy, tak střední firmy a soukromí odběratelé.

V portfoliu společnosti lze najít široký sortiment produktů pro eventové akce a venkovní reklamu – bannery pro velké firmy, malé stánky pro malé živnostníky, zařízení pro dovybavení zahrad, reklamní slunečníky, nůžkové stany, vlajky, párty stany, nafukovadla, velkostany a nafukovací brány. S výrobky společnosti se lze setkat na kulturních a sportovních akcích, jarmarcích, festivalech, v restauracích, na soukromých oslavách a v kavárnách. Nejprodávanější komoditou společnosti jsou stany.

Firma disponuje také svou vlastní půjčovnou, kde vyrobené výrobky zapůjčuje zákazníkům. Vybavení půjčovny je určeno pro firemní, sportovní a kulturní akce, rodinné oslavy, hudební festivaly, svatby atd. V nabídce půjčovny jsou velkostany, nůžkové stany, nafukovací stany a brány, LED osvětlení, nábytek, dekorace, podlahy, ozvučení, topení, mobilní toalety a skákací hrady. Společnost zákazníkovi zajistí hostesky, promotéry, VIP catering a mnoho dalších služeb spojených s organizací akcí.

Společnost dlouhodobě podporuje řadu projektů zaměřené především na sport a kulturu.

### **3.2 Vznik a vývoj společnosti**

Společnost byla založena v roce 1997 a jako jedna z prvních v České republice přivedla na trh nůžkové stany. Ve stejném roce otevřela specializované tiskové a grafické oddělení. V roce 2000 jako první otevřela půjčovnu nůžkových stanů a eventového vybavení pro akce všeho druhu. V roce 2004 otevřela vlastní výrobu, díky čemuž mohla začít pružně reagovat na požadavky zákazníků a také tím získala 100% kontrolu nad kvalitou. V roce 2006 rozšířila svou nabídku služeb o výstavbu restauračních předzahrádek. V následujícím roce došlo k dalšímu rozšíření sortimentu o infratopení, reklamní slunečníky a další produkty potřebné pro eventové akce. V roce 2010 se zvýšil počet zaměstnanců na 22, rozšířila se výroba a bylo otevřeno obchodní oddělení pro Slovensko a Polsko. V roce 2011 společnost začala připravovat návrh programu zaměřeného na venkovní vybavení, které umožnilo užívat si terasu, zahradu nebo balkon v jakémkoliv počasí. V následujícím roce byl program uveden na trh a produkty pro gastro sjednocené do jednoho programu. V roce 2014 se společnost stala aktivním dodavatelem zimního vybavení do lyžařských středisek a školek po celé České republice. V roce 2015 posunula technologii nafukovadel na vyšší úroveň, tím že do široké řady portfolia produktů přidala pneumatická nafukovadla, které na rozdíl od nafukovadel s ventilátorem nevyžadovaly neustálé dofukování. V roce 2016 společnost uspěla v etickém a sociálním auditu.

### **3.3 Organizační struktura společnosti**

Hierarchie organizační struktury firmy se nachází v Příloze č. 1. Ve firmě v současné době pracuje 31 zaměstnanců. Jednatel společnosti ze své pozice kontroluje činnosti ekonoma, vedoucího logistiky a skladu, výrobního ředitele, vedoucího obchodního oddělení a specialisty marketingu. Ekonom dohlíží na činnosti fakturantky. Vedoucí logistiky a skladu kontroluje servisního technika (skladníka) a specialistu půjčovny (technika půjčovny). Výrobní ředitel zodpovídá za grafika a vedoucí výroby, kdy vedoucí výroby dohlíží na šičky a střihačky. Vedoucí obchodního oddělení zodpovídá za obchodního konzultanta a specialistu obchodního týmu, který dohlíží na obchodní asistentky.

### 3.4 Ekonomická charakteristika firmy

Tabulka 3.1: Ekonomická charakteristika firmy k 31. 3. 2016

Základní kapitál	320 000 Kč
Výše vlastního kapitálu	5 142 000 Kč
Výsledek hospodaření před zdaněním	2 607 000 Kč
Obrat	57 240 223 Kč
Tržby	52 688 000 Kč
Krátkodobé pohledávky	9 301 000 Kč
Krátkodobé závazky	9 678 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování podle podnikových výkazů

Podle informací zjištěných k 31. 3. 2016 činil základní kapitál společnosti 320 tis. Kč a výše vlastního kapitálu byla 5 142 tis. Kč. V období od 31. 3. 2015 do 31. 3. 2016 činil obrat společnosti 57 240 223 Kč a tržby dosáhly hodnoty 52 688 tis. Kč, ve stejném období firma vytvořila výsledek hospodaření před zdaněním v hodnotě 2 607 tis. Kč. Krátkodobé pohledávky k 31. 3. 2016 činily 9 301 tis. Kč a krátkodobé závazky činily 9 678 tis. Kč.

### 3.5 Výrobní program společnosti

Společnost XY se specializuje na výrobu produktů pro eventové akce a venkovní reklamu, které potiskne podle přání zákazníka. Ke všem svým produktům garantuje 100% servis díky vlastnímu tiskovému i výrobnímu zázemí, dodávku náhradních dílů, provádí opravy i čištění produktů a v případě zájmu zákazníka provádí dovoz na místo určení, montáž a demontáž produktů. Ceny produktů se odvíjí od typu, potisku, velikosti atd. Nejprodávanější komoditou společnosti jsou nůžkové stany a velkostany.

#### a) Nůžkové stany, velkostany

V roce 1997 firma přivedla komerční nůžkové stany (párty stany) a stala se tak průkopníkem na českém trhu. Společnost nabízí více jak 11 typů stanů, kdy každý typ lze různě modifikovat a upravovat podle potřeb zákazníka. Je zaručen kvalitně vyrobený, ušitý a potištěný stan, který má dlouhodobou životnost, jelikož je na něj použita kvalitní konstrukce a je ušit z látek nejvyšší jakosti. Ke každému stanu

je zařízen doplňkový sortiment zboží např. bočnice, okapy, osvětlení, nábytek, topení, podlahy atd.

### **b) Nafukovadla a nafukovací reklama**

Firma potiskne a vyrobí nafukovací reklamy na přání zákazníka, např. pro společnost vyrábějící nápojové produkty, firma vyrobí produkt ve tvaru vybraného nápoje. Společnost vyrábí nafukovací reklamy s ventilátorem nebo permanentní, které se nemusí stále dofukovat. Do nafukovadla s ventilátorem je nainstalována zásuvka, pomocí které je možné mít během akce připojeny různé elektrické zařízení. Veškeré produkty jsou prodávány včetně příslušenství, které tvoří kompresor v barvě nafukovadla, transportní taška z PVC, kotvící kolíky 45 cm, kladivo a jistící lanka. Výhodou produktu je jeho snadné rozložení (na libovolném povrchu a za každého počasí), složení a transport. Nafukovadla jsou jedním z nejefektivnějších prostředků k upoutání pozornosti a zviditelnění produktu, mezi ně například patří: nafukovací brány, balóny, skákací hrady s certifikátem, reklamní plátno, wind man, válce, plechovky atd.

### **c) Nábytek, sedací vaky a reklamní předměty**

Plastový skládací nábytek je určen pro vnitřní i venkovní užití, například do kaváren, jídelen, na zahrady, do barů, na balkóny a terasy. Je také velice praktický jako vybavení zázemí na pořádaných eventech. Velkou předností nábytku je jeho atraktivní design, snadná přenositelnost a skladnost. Dále společnost nabízí pivní sety, které jsou velmi praktickým nábytkem. Často jsou využívány na sportovních nebo kulturních akcích a festivalech. Pivní sety jsou nabízeny ve dvou provedeních – klasické dřevěné nebo z pevného plastu. Plastový pivní set (lavici a stůl) lze složit do tvaru kufříku a tím se set lehce přenese, uskladní nebo převeze osobním automobilem. Veškerý nábytek je opatřen libovolným potiskem podle přání zákazníka. Potištěný nábytek je unikát na domácím trhu.

Sedací vaky jsou nevšední, velice pohodlné doplnění zázemí na vnitřních i venkovních promo akcích a jiných eventech. Firma nabízí více jak osm typů sedacích vaků, které jsou opatřeny potiskem podle individuálního přání zákazníka. Stejně jak u nafukovacích reklam firma nabízí atypický tvar vaku (vak v libovolném tvaru produktu s jakýmkoliv potiskem). Sedací vaky Classic nebo Bags se dokonale přizpůsobí tělu a díky opěradlu zad poskytují vysoký komfort a příjemný odpočinek. Lze je umístit do relax zón pro zaměstnance, na recepci nebo do zasedacích místností.

Reklamní polštářek je vhodný jako dárek pro obchodní partnery či klienty. Materiál je omyvatelný a potisk odolá vodě, hrubému zacházení s produktem nebo slunečnímu záření. Obal na mobilní telefon nejen ochrání telefonní přístroj, ale zákazník ho může použít také ke svojí propagaci (nechá si ho potisknout vlastním logem). Obal na mobilní telefon může být skvěle využit jako dárek klientům nebo obchodním partnerům. Osuška s potiskem je jednoduchým, a přitom efektním reklamním předmětem. Osušky jsou vhodným dárkem pro zákazníky při řadě příležitostí, například při podpoře prodeje nebo jako dárek k Vánocům.

#### **d) Vlajky, roll – upy a bannery**

Vlajky jsou efektivním moderním reklamním nosičem. Firma uvádí jako největší předností vlajek dlouhodobou životnost, odolné materiály, pružnost a fotorealistický potisk. Další výhodou je jejich široké využití všude tam, kde zákazník potřebuje, aby firemní barvy byly vidět i z dostatečné dálky, například na reprezentaci před sídlem společnosti, na všech kulturních, sportovních nebo jiným outdoorových akcích, při prezentacích v nákupních centrech, na veletrzích, konferencích nebo jiným indoorových akcích. Vlajky lze využít v jakémkoliv počasí a ve všech ročních obdobích. Velice jednoduše se s nimi manipuluje a snadno přemísťuje v transportní tašce.

Roletový prezentační systém je mobilní formou profesionální reklamy. Roll – upy jsou nejvíce využívány přímo v místě nákupu, prodeje nebo předváděcí akce, například na veletrzích, konferencích nebo v místě sídla firmy. Systém s vynikající ochranou grafiky je předurčen pro časté skládání, rozkládání a přemísťování (snadno ho lze srolovat, vložit do transportního pouzdra, uskladnit a v případě potřeby opět rozložit).

Reklamní bannery zviditelní logo zákazníka, firemní barvy nebo je lze také využít jako billboardové reklamy. Lze je zachytit nebo zavěsit různými způsoby a na různé typy povrchů, míst nebo ploch, například na ploty, na zdi domů nebo ve vnitřních prostorech. Je také odolný vůči rozmanitým venkovním podmínkám jako jsou vítr, déšť, sluneční záření, sníh a mráz. Na bannery jsou použity materiály PES, PVC, netkaná textilie, vlajkovina nebo satén.

#### **e) Slunečníky**

Společnost na zakázku vyrobí slunečník s kvalitní konstrukcí a opláštěním s individuálním potiskem na přání zákazníka. Slunečníky využívají nejen restaurace, drobní živnostníci ke svým stánkům, pivovary, potravinoví a nápojoví výrobci, výrobci

automobilů, hotelové a prodejní řetězce, ale také firmy napříč všemi oblastmi podnikání. Vedle klasického slunečníku, který je využíván na zahrádkách hospod, restaurací nebo hotelů, firma vyrábí slunečníky se schopností zastínit obrovskou plochu (až 56 m<sup>2</sup>), například zastínění u hotelových bazénů, na tenisových hřištích i na soukromých zahradách.

Firma nabízí také systém paravánů a pavilónů, které umožňují zastřešit nebo oddělit kuřácké a nekuřácké prostory v restauraci. Tímto elegantním provedením venkovní zahrádky se vytvoří soukromí pro zákazníky. Jedná se o velmi přizpůsobivý, bezpečný, pružný a kvalitní systém zastřešení zahrádek. Systém je navržen v mnoha barvách, rozměrech a tvarech.

#### **f) Vybavení zimních areálů**

Společnost se také zaměřuje na vybavení zimních areálů. Ve svém portfoliu nabízí dřevěná lehátka, která jsou využívána k relaxačnímu sezení v lyžařských areálech nebo v hotelových rezortech. Slalomové prvky, které jsou určeny pro výukové potřeby lyžařských školek. Svačinový stan, který je ideální jako odpočinkové místo až pro osm dětí v lyžařských školkách. Děti mohou ve stanu odpočívat, svačit a zároveň může být využit pro výuku lyžařské teorie. Ochranné matrace, které slouží k zabezpečení sloupků, stromů, vzpěr, hydrantů, sněžných děl a jiných nebezpečných míst. Síťové ploty, které se využívají na výstrahu a vymezení úseků či ploch. Jejich využití je nejen v zimním období v lyžařských areálech, ale také v letním období (například ohraničení trati při automobilových závodech). Dále firma nabízí výrobu startovních čísel, které jsou určeny pro rozlišení startovního pořadí účastníků závodů všech druhů sportů, ve všech ročních obdobích a za každého počasí.

#### **g) Příslušenství**

Firma ke svým produktům dodává také kvalitní příslušenství. Zátěžový vak je vhodný k použití jako zátěž stanů nebo k ukotvení vlajek v doplňku s podstavcem. Plastová podlahu může být použita jako podklad do stanu nebo v jeho blízkosti, lze ji také použít k plaveckým bazénům. LED světelné lišty jsou inovací v moderním způsobu osvětlení nůžkových stanů. Světelné lišty jsou vysoce úsporné a lze je upevnit kamkoliv na konstrukci stanu pomocí dvou řetízků s nastavitelnou délkou. Quartzové topení neohřívá vzduch, ale pouze osoby a objekty v dosahu (podobně jako slunce). Topení produkuje teplo pomocí infračervených paprsků krátkých vln, infrazářič po zapnutí ihned hřeje. Topidla jsou vyráběna z vysoce kvalitních materiálů a splňují

všechny technické standardy včetně požadavků na ochranu životního prostředí. Vyznačují se ekonomickým a tichým provozem, jsou odolné vůči povětrnostním podmínkám, nevydávají zápach, jsou bezpečné pro lidi i zvířata a nevíří prach.



## 4. POSOUZENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI VÝROBNÍHO PODNIKU

V této části budou detailně popsány vybrané analýzy konkurenceschopnosti firmy na konkrétní podnikatelský subjekt.

Konkurenceschopnost firmy vymezují faktory vnitřního a vnějšího okolí firmy. Nelze jednoznačně říci, které faktory jsou pro konkurenční postavení firmy důležitější, ale firma musí pracovat na faktorech, které může sama ovlivnit.

### 4.1 Analýza vnějšího prostředí

Mezi externí faktory ovlivňující firmu patří faktory mikrookolí, které firma může aspoň z části ovlivnit a makrookolí, které firma ovlivnit nemůže. Cílem analýzy je získat informace o současném a budoucím vývoji faktorů vnějšího prostředí a rozpoznat příležitosti a hrozby, které ovlivňují chod firmy.

#### 4.1.1 PESTLE analýza

PESTLE analýza se zabývá vnějším prostředím, konkrétně makrookolím, které firma nemůže ovlivnit. Tyto faktory jsou pro firmu velmi důležité, a to zejména z důvodů rozhodování a plánování o budoucnosti firmy. Jsou to politické, ekonomické, sociálně – demografické, technicko – technologické, legislativní a ekologické faktory.

#### Politické faktory

Při každé politické změně může dojít ke změně systému, které mají vliv na obyvatelstvo a firmy. Politický systém v České republice ovlivňuje chod celého státu, nejenom ovlivňování ekonomiky, ale také všech podnikatelských subjektů. V ekonomickém programu si současná vláda stanovila následující priority: vymahatelnost práva, zvýšení konkurenceschopnosti ekonomiky ČR, rozvoj podmínek pro svobodné podnikání, tvorbu pracovních míst s důrazem na problémové regiony a ohrožené skupiny, zkvalitnění legislativy a nastartování udržitelného hospodářského růstu. [32]

Firmu XY ovlivňují výhradně schválené vládní změny v podnikatelském prostředí.

Jedním z politických faktorů, který firmu v poslední době ovlivnil je zavedení *Elektronické evidence tržeb* (dále EET), která byla 10. února 2016 schválena poslanci,

následně schválena Senátem, a nakonec podepsána prezidentem. Hlavním důvodem zavedení EET bylo systematické a dlouhodobé krácení daňové povinnosti, které se v některých oblastech podnikání v České republice stalo prakticky běžnou záležitostí. Nevykázané příjmy podle ČSÚ dosahují částky kolem 170 mld. Kč. Jelikož finanční správa nemá potřebné informace k tomu, aby dokázala při množství podnikatelů cíleně a efektivně provádět daňové kontroly, bylo nutné přijít s novými, avšak osvědčenými nástroji, které poskytnou Finanční správě informaci o tom, zda poplatník správně vykazuje své hotovostní tržby a nepodniká na úkor ostatních podnikatelů.

EET funguje na principu, kdy podnikatel zašle datovou zprávu o transakci ve formátu XML Finanční správě. Následně je ze systému finanční správy zasláno potvrzení o přijetí s unikátním kódem FIK. Podnikatel vystaví účtenku (včetně FIK), kterou dá zákazníkovi. Poté co zákazník obdrží účtenku si ji může ověřit na Daňovém portále, podnikatel si ověří tržby evidované pod jeho jménem na webové aplikaci Elektronická evidence tržeb.

EET musí vést subjekty, které platí nebo mají platit daně z příjmů v České republice, těmito subjekty jsou podnikající fyzické osoby a právnické osoby s podnikatelskou činností. Evidenci tržeb podléhají tržby, které pocházejí z podnikatelské činnosti, a zároveň byly uhrazeny v hotovosti, směnkou, platební kartou, šekem nebo jiným platebním prostředkem např. stravenkou. Začátek evidování tržeb u jednotlivých subjektů je rozčleněn do několika fází:

- 1. fáze – od 1. prosince 2016 – stravovací a ubytování,
- 2. fáze – od 1. března 2017 – maloobchod a velkoobchod,
- 3. fáze – od 1. března 2018 – svobodná povolání, zemědělství, doprava a ostatní činnost kromě těch ve 4. fázi,
- 4. fáze – od 1. června 2018 – výrobní činnosti a vybraná řemesla. [20]

Firma XY se řadí mezi maloobchod a velkoobchod, tudíž spadá do 2. fáze a povinnost vést tuto evidenci má od 1. března 2017. Kvůli této povinnosti si firma musela zakoupit speciální software, aby ji mohla vést.

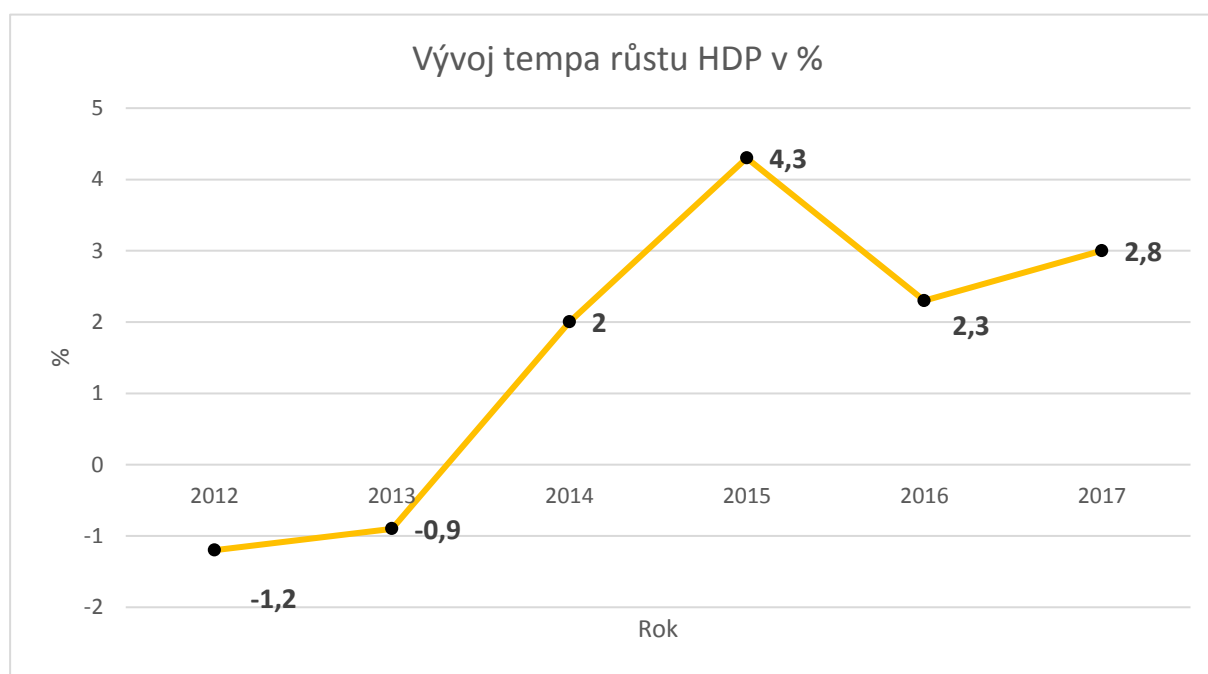
## Ekonomické faktory

Ekonomické faktory jsou pro firmu důležité, jelikož můžou být hlavní kritériem zejména pro tvorbu cen. Mezi hlavní ukazatele, které mají největší vliv na firmu patří především výše HDP, míra inflace, výše daňových sazeb a vývoj měnových kurzů.

### HDP

Ukazatel HDP je peněžním vyjádření celkové hodnoty statků a služeb vytvořených za určité období výrobními faktory na území státu, bez ohledu na to, jestli jsou vlastněny občany státu nebo cizinci. HDP je nejdůležitějším ukazatelem národního hospodářství, protože ukazuje výkonnost ekonomiky státu.

Graf 4.1: Vývoj tempa růstu HDP v letech 2012 - 2017



Zdroj: vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu

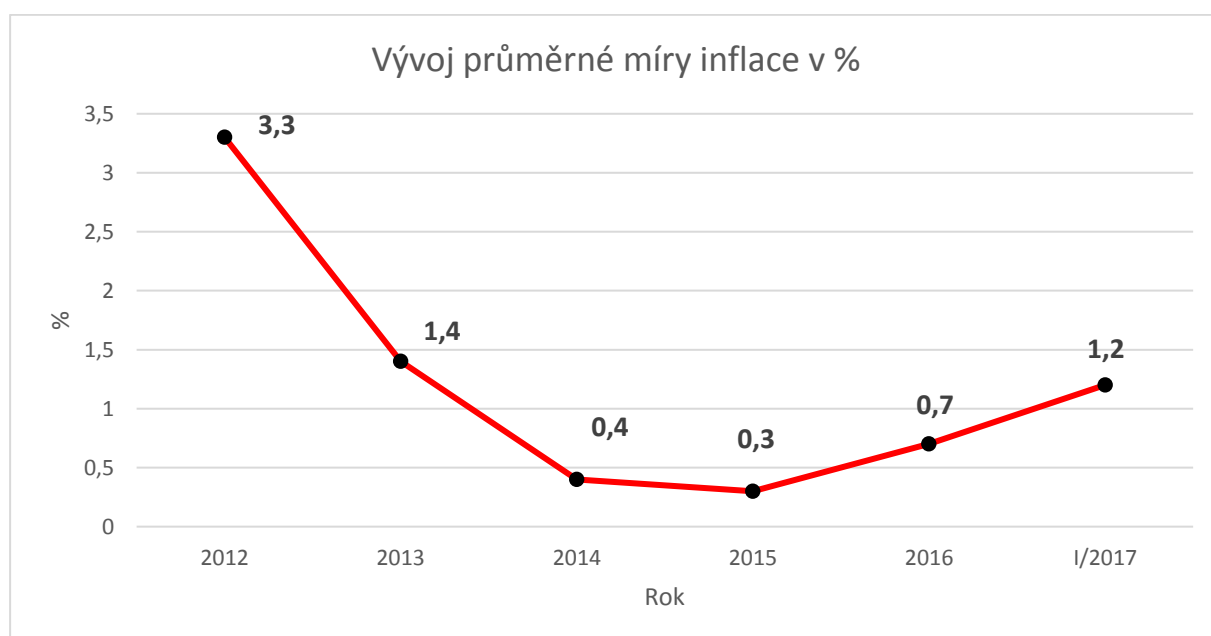
V grafu 4.1 je možné vidět, že v roce 2012 hodnota HDP oproti roku 2011 klesla o 1,2 %, příčinou byla nízká domácí poptávka. V následujícím roce byl z důvodu propadu investic zaznamenán pokles oproti předchozímu roku o 0,9 %. V roce 2014 začalo ožívání ekonomiky a HDP očištěný o cenové vlivy byl meziročně vyšší o 2,0 %. V roce 2015 růst HDP činil 4,3 % a v následujícím roce činil růst HDP 2,3 %. Podle prognóz ČNB by v roce 2017 měl hrubý domácí produkt vzrůst o 2,8 %. [18]

Zatím stále rostoucí přírůstek HDP pozitivně ovlivňuje situaci na trhu práce, a to se promítlo také do růstů příjmů domácností, a tím i jejich spotřeba a životní úroveň. Za předpokladu, že při růstu HDP rostou také tržby podnikatelských subjektů, bude mít ten faktor pro firmu pozitivní přínos.

### Míra inflace

Míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za posledních 12 měsíců proti průměru 12 předchozích měsíců.

Graf 4.2: Vývoj průměrné roční míry inflace do roku 2012 až po 1. čtvrtletí roku 2017



Zdroj: vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu

V grafu 4.2 je možné vidět, že průměrná míra inflace v roce 2012 byla 3,3 %, která byla především ovlivněna zvýšením snížené sazby DPH z 10 % na 14 %. V roce 2013 inflace klesla na 1,4 % což bylo snížení o 1,9 procentního bodu oproti roku 2012. V roce 2015 inflace klesla až na 0,3 %, kdy ukazatel dosáhl nejnižší hodnoty ve sledovaném období. V roce 2016 inflace stoupla na 0,7 % a zvýšila se tak o 0,4 procentního bodu oproti roku 2015. V 1. čtvrtletí roku 2017 se inflace zvýšila o 0,5 procentního bodu na hodnotu 1,2 %. Vzhledem ke zvyšující se míře inflace se může předpokládat, že kupní síla obyvatelstva bude slábnout a rovněž může negativně působit na ceny materiálových vstupů. [17]

## Daňové sazby

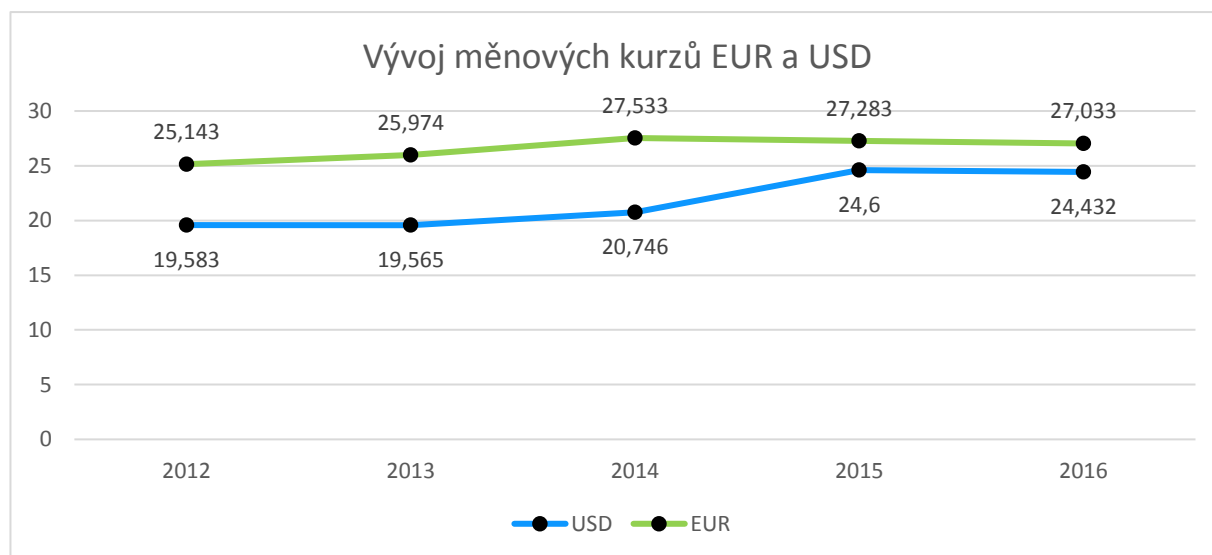
Firmu XY ovlivňují nejvíce sazby daně z přidané hodnoty, sazby daně z příjmů právnických osob a sazby sociálního a zdravotního pojištění.

Základní sazba daně z DPH je v současné době 21 %, první snížená sazba DPH je 15 % a druhá snížená sazba je 10 %. Sazba daně z příjmů právnických osob činí v současnosti 19 %. Zaměstnanec si v současné době ze mzdy platí 6,5 % sociální pojištění a 4,5 % zdravotní pojištění. Zaměstnavatel za něj pak odvádí 25 % sociální pojištění a 9 % zdravotní pojištění.

## Vývoj měnových kurzů

Jelikož firma XY spolupracuje se zahraničními firmami je pro ni důležité sledovat vývoj měnových kurzů, hlavně eura a dolaru. V dubnu v roce 2017 byl vyhlášen Českou národní bankou konec intervence. ČNB tak nebude bránit posílení koruny pod hranici 27Kč/EUR. Mezi výhody posílení koruny patří levnější dovážené zboží, nižší inflace, jednodušší splácení dluhů v cizích měnách, vyšší výkon ekonomiky v mezinárodním srovnání atd. Naopak mezi nevýhody se řadí nižší konkurenceschopnost exportérů, v korunách nižší dotace z EU, nižší výdělků Čechů v zahraničí apod.

Graf 4.3: Vývoj měnových kurzů EUR a USD v letech 2012 - 2016



Zdroj: vlastní zpracování z *Kurzy.cz: Historie kurzů měn* [online]. [cit. 2017-04-14].

Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/historie/>

V grafu 4.3 je možné vidět vývoj jednotlivých měnových kurzů. Pro firmu XY je hrozbou kolísání eura a dolaru. Přínosem posílení koruny bude pro firmu možnost

levnějšího dovážení zboží ze zahraničí, naopak negativem budou nižší výdělky při prodeji výrobků zahraničním firmám.

### **Sociálně – demografické faktory**

K 31. 12. 2016 měla Česká republika 10 578 820 obyvatel. V tomto roce, už v prvním pololetí byl zaznamenán nárůst obyvatelstva o 18,6 tisíc, kdy na nárůstu populace se téměř z jedné třetiny podílela přirozená měna. Meziročně bylo více živě narozených a zároveň méně bylo zemřelých. Zahraničním přistěhováním přibylo 12,6 tisíc obyvatel. V roce 2015 se počet obyvatel oproti roku 2014 zvýšil o 15,6 tisíc na 10 553,8 tisíc. Zahraniční migrací přibylo 16,0 tisíc obyvatel, ale bilance přirozené měny byla v tomto roce záporná -0,4 tisíc. V roce 2015 bylo výrazně více zemřelých, zatímco počet živě narozených se meziročně mírně zvýšil. Zvýšil se i průměrný věk obyvatelstva na 42 let, což znamená že česká společnost stárne, jelikož lidé se dožívají vyššího věku a rodí se méně dětí.

Ve Zlínském kraji, kde se nachází zkoumaná firma k 31. 12. 2016 bylo 583 698 obyvatel. V tomto roce byl ve Zlínském kraji zaznamenán pokles obyvatel oproti roku 2015, může za to hlavně převaha vystěhovalých nad přistěhovanými a převaha zemřelých nad narozenými. V roce 2015 měl Zlínský kraj 584 676 obyvatel a průměrný věk obyvatel dosahovat 42,5 let. Za posledních pět let v kraji poklesl počet obyvatel o 5 411. Firmu především ohrožuje stále se zvyšující věk obyvatelstva. [19]

V roce 2016 dle šetření ČSÚ nacházelo v kraji stále zaměstnání 280,6 tisíc obyvatel. Míra ekonomické aktivity dosahovala 58,6 % a byla s krajem Vysočina, Olomouckým a Ústeckým nejnižší. Průměrná mzda dosáhla v kraji 24 342 Kč a byla tak druhou nejnižší v ČR. Obecná míra nezaměstnanosti dosáhla 3,9 %, v roce 2015 byla 4,1 %. Úřad práce disponoval 6 528 pracovními místy, což značí že oproti roku 2015 došlo ke zvýšení o 12,5 %. Poklesl počet uchazečů o zaměstnání na 1 pracovní místo o 1 uchazeče. V roce 2016 bylo 3,0 uchazečů na 1 pracovní místo, zatímco v roce 2015 4,1 uchazečů na 1 pracovní místo. Z důvodu snižující se obecné míry nezaměstnanosti se může stát, že nebude na trhu pro firmu dostatek kvalifikovaných pracovníků. Naopak díky nízké míře nezaměstnanosti může firma zaznamenat vyšší počet příchozích zákazníků. [16]

Je také potřeba se zaměřit na vzdělanost ve Zlínském kraji, jelikož pro firmu jsou důležití kvalifikovaní pracovníci. Z průzkumu sčítání lidu, který provedl

ČSÚ vyplývá, že z celkového počtu 497 677 obyvatel Zlínského kraje, kteří jsou ve věku 15 let a více, je necelé půl procento bez vzdělání a 19 % má dokončené základní vzdělání. Co se středoškolského vzdělání týče, střední vzdělání s výučním listem má necelých 36 %, naopak úplné střední vzdělání klesá na 26,6 %. Ve vysokoškolském vzdělání se Zlínský kraj pohyboval v horních příčkách s 11,2 %, nástavbové a vyšší odborné vzdělání získalo pouze 3,6 % a celé 3 % zůstávají nezjištěné.

Velkým plus je, že firma může najít mezi vzdělanými dobré obchodní zástupce, a to díky faktu, že ve Zlíně je jak ekonomická škola střední, tak i vysoká. Na druhé straně může nastat problém při vyhledávání šiček, kdy ve Zlínském kraji žádná škola nenabízí obor s tímto zaměřením.

### **Technicko – technologické faktory**

V odvětví výroby eventových produktů nedochází tak často k technologickému posunu nebo k novým trendům jako v jiných výrobních odvětvích. Firma se snaží svým zákazníkům dodávat co nejkvalitnější výrobky, které jsou převážně vyráběny ručně. Jediným technologickým prostředkem, který je při výrobě používán jsou šicí stroje, pomocí kterých jsou sešity jednotlivé díly výrobku. Tyto šicí stroje nejsou bohužel nejmodernější, jelikož firma dostatečně nepodporuje rozvoj nových technologií ve výrobě, tudíž ani ve velké míře nepodporuje intenzivní rozvoj vlastní výroby. Díky tomuto problému může dojít ke snížení konkurenceschopnosti firmy, kdy výrobky sice budou kvalitní, ale jejich výrobní proces bude trvat dlouho.

Dalším technologickým hlediskem, který na firmu působí je rozvoj internetového prodeje. Firma tak může od dodavatele získat potřebný materiál během několika dnů a díky tomuto vývoji může dojít ke snížení nákladů na materiál na skladě.

### **Legislativní faktory**

Zákony patří mezi hlavní legislativní faktory, kterými se firma XY, stejně jako ostatní podnikatelské subjekty, musí řídit. Mezi nejdůležitější zákony, vyhlášky a pokyny, které ovlivňují firmu patří:

- Zákon č.89/2012 Sb., občanský zákoník,
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů,
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,

- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty,
- Zákon č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb,
- Zákon č. 113/2016 Sb., kterým se mění některé zákony v souvislosti s přijetím zákona o evidence tržeb,
- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích,
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví,
- Zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční,
- Zákon č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitostí,
- Zákon č. 280/2009 Sb., daňový řád,
- Zákon č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zjištění základu daně,
- Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník - ZRUŠENO OD 1.1.2014, ale vztahuje se na případy vzniklé do 31.12.2013,
- České účetní standardy,
- vyhláška č. 500/2002 Sb., kterou se uvádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb.,
- pokyny MF ČR řady D,
- pokyny GFR řady D.

Ohrožením pro firmu může být špatná adaptace na nové zákony a nedodržení zákonných termínů.

### **Ekologické faktory**

Většina odvětví lidské činnosti přichází do kontaktu s životním prostředím hlavně vzhledem k vysoké úrovni využití krajiny a průmyslové nebo jiné výroby. Proto je nezbytné dodržování určitých norem, které zajistí, aby nedocházelo k poškozování životního prostředí. V České republice je za ochranu životního prostředí zodpovědné Ministerstvo životního prostředí, které má za úkol přípravu legislativy a strategických dokumentů v oblasti životního prostředí.

Firma XY je sice výrobní podnik, ale ke své výrobě nepoužívá žádné stroje znečišťující životní prostředí, tudíž se jí tento faktor, až tolik netýká. Odpad firmy většinou tvoří zbytky látek a nitě, pokud se tento odpad nedá znovu využít pro výrobu dalších výrobků, tak se firma takového odpadu zbavuje. Firma také třídí odpad jako je sklo, plast, komunální odpad a papír.



#### **4.1.2 Porterova analýza pěti sil**

V následující analýze bude provedeno zhodnocení mikrookolí firmy, a to z hlediska pěti konkurenčních sil, které ovlivňují její konkurenční postavení. Jedná se o popis nejdůležitějších dodavatelů a odběratelů a o firmy, které v odvětví už působí, firmy s potenciálním zájmem o vstup do odvětví a o firmy nabízející substituční produkty.

##### **Vyjednávací síla odběratelů**

Mezi odběratele firmy XY patří převážně tuzemské firmy, ale také v menší míře zahraniční firmy. Zákazníky z tuzemského trhu jsou nejen podnikatelské subjekty, fyzické osoby, složky integrovaného záchranného systému, ale také vláda. Z důvodu širokého okruhu zákazníků a portfolia je zřejmé, že se firma specializuje na jednotlivé segmenty trhu. Proto se také zvyšuje počet tuzemských zákazníků, kteří poptávají více zakázek a navyšuje se tak obrát firmy. Většího počtu zahraničních zákazníků chce firma docílit tím, že začíná využívat výroby v Číně. Díky tomuto přesunu části výroby by měla klesnout cena prodávaných výrobků, a tudíž by firma mohla přilákat nové zákazníky, nejenom zahraniční, protože cena je jedním z rozhodujících faktorů pro výběr dodavatele. Firma se také snaží pomocí věrnostního programu a výhodných nabídek udržet stálé (VIP) zákazníky.

Mezi nejvýznamnější zákazníky firmy ze zahraničního trhu patří výrobce nealkoholických nápojů a pivovary. Z tuzemského trhu jsou to pivovary, ministerstvo vnitra, společnosti pořádající sportovní a kulturní akce atd. Jelikož mezi zákazníky patří taky lyžařská střediska je velkou hrozbou pro firmu, že kvůli nedostatku sněhu v zimním období se může snížit počet zakázek.

##### *Odběratel A*

Nejvýznamnějším odběratelem firmy XY je společnost podnikající v pivovarnickém průmyslu České republiky, která vyrábí řadu oblíbených značek. Tento odběratel poptává od firmy XY hlavně stany (zakázky kolem 150 kusů), vlajky a lehátka. Tyto produkty jsou ušity z látek, na kterých je logo odběratele.

##### *Odběratel B*

Tato společnost patří mezi jedny z nejvýznamnějších výrobců nealkoholických nápojů na Slovensku. Výrobní sortiment společnosti tvoří více jak 100 druhů výrobků.

V produktovém portfoliu se nachází ochucené nebo neochucené minerální a pramenité vody, sirupy a nealkoholické ochucené nápoje. Stejně jako předchozí odběratel tato společnost poptává hlavně stany, vlajky a lehátka. Produkty jsou také ušity z látek, na kterých je logo odběratele.

#### *Odběratel C*

Tento odběratel je pivovarnickou společností, která navazuje na dlouholeté tradice vaření a konzumace piva na Slovensku. Z důvodu svého pivního portfolia se svým rozsahem a pestrostí řadí na první místo na Slovensku. Mezi jeho poptávané produkty patří stejně jak u předchozích odběratelů především stany, vlajky a lehátka a produkty jsou také ušity z látek, na kterých je logo odběratele.

#### *Odběratel D*

Tento odběratel působí na českém trhu od roku 1994 a věnuje se sportovnímu marketingu a pořádání sportovních seriálů a akcí. Organizuje jedny z největších masových sportovních projektů v České republice, např. cyklistický seriál, běžkařský seriál. Mezi poptávané produkty tohoto odběratele patří hlavně vlajky, stany a bannery. Na zimní akce jsou poptávány hlavně sítě a matrace. Všechny produkty jsou opět ušity z látek, na kterých je logo odběratele.

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Mezi dodavatele firmy XY patří především firmy nabízející potřebné komponenty pro výrobu nabízených produktů (zipy, podlahy, topení, konstrukce atd.), kteří byli vybráni na základě kvality dodávaných komponentů a materiálů, a také z hlediska ceny. Tyto firmy jsou dlouhodobě stabilními dodavateli, jelikož dodávají kvalitní komponenty za přijatelnou cenu. Problém však nastane ve chvíli, kdy dodavatelé zvýší cenu u svým produktů. Následkem této skutečnosti bude zvýšení nákladovosti firmy, jelikož budou zdraženy vstupy do výrobního procesu.

V současné době firma začíná spolupracovat se zahraničním partnerem v Číně, ke kterému přesunula část své výroby. Stane se dodavatelem zboží (stany, nafukovadla, konstrukce, tašky apod.), které bude poté v České republice firmou XY prodáváno.

#### *Dodavatel A*

Tato společnost sídlí v Jihomoravském kraji a zabývá se sítotiskem, velkoplošným digitálním tiskem a digitální sublimací. Firmě XY dodává kvalitně potištěné PVC, látky na stany, bannery a vlajky.

#### *Dodavatel B*

Dodavatel B firmě XY dodává ze svého sortimentu především suché zipy, které firma využívá na bočnice stanů k jejich přichycení ke konstrukci a na bannery.

#### **Konkurenti v odvětví**

Mezi konkurenční firmy v odvětví lze zařadit všechny ty, které se zabývají výrobou, prodejem a pronájmem eventových produktů. Jelikož portfolio vybrané společnosti je velmi široké, znamená to, že na českém trhu je velké množství konkurentů. Někteří konkurenti nabízejí své produkty i s nižšími cenami než vybraná společnost a toto je velkou hrozbou, neboť cena je velmi důležitým faktorem pro rozhodování zákazníka. Jelikož se na trhu pohybuje čím dál více firem poskytující stejné služby a výrobky, může se stát, že český trh bude za pár let přesycen. Následující společnosti jsou v rámci České republiky největšími konkurenty v oblasti týkající se nejprodávanější komodity a to stanů.

#### *Konkurent A*

Společnost sídlí v Jihomoravském kraji a zabývá se výrobou v oboru velkoprostorových stanů, textilních hal a dalšího plachtového zastřešení. Pro stany a haly vyrábí a dodávají řadu příslušenství: podlahy, vchodové bočnice, barové pulty, textilní dveře a vrata, spojovací okapy, topení, osvětlení, vchodové posuvné lišty atd. Nedílnou součástí výroby je také zpracování technických textilií: autoplachty, reklamní bannery, krycí plachty, stínící sítě a plachtové clony atd. Ve spolupráci se svými obchodními partnery dodávají kvalitní výrobky jako jsou: nůžkové stany, vlajky, transparenty, mobilní podia, nafukovací reklamní poutače, markýzy, pergoly atd. V oblasti služeb stejně jako firma XY nabízí pronájmy velkoprostorových stanů a kompletní servis související s touto činností, který zahrnuje vlastní montáž a demontáž stanů, zajištění dopravy a doprovodných služeb (catering, party servis apod.). Firma také nabízí svým zákazníkům pomoc s financováním projektu nebo při koupi produktu s jeho pojištěním, vše lze sjednat u smlouveného partnera.

### *Konkurent B*

Tato společnost sídlí v Královéhradeckém kraji a na českém trhu působí již od roku 1989. V minulosti se společnost zabývala výrobou produktů pro jachting a windsurfing. V dnešní době se firma kromě výroby stanů specializuje také na výrobu cyklistických potřeb, zakázkovému šití sportovního oblečení, výrobě mobilních reklamních bannerů, praporů, vlajek, zámečnickým a nástrojářským pracím. Firma se také specializuje na velkoplošný tisk solventními inkousty a digitální sublimační potisk textilu. Díky této specializaci firma může nabídnout aktivní a stále se rozšiřující textilní reklamu a reklamní služby vysoké kvality.

### *Konkurent C*

Konkurenční společnost sídlí v Moravskoslezském kraji a na českém trhu působí teprve od roku 2014. Firma se může pochlubit komplexním a kvalitním zákaznickým servisem ve fázi výroby, prodeje a dodávky. Stany jsou kontrolovány v každé fázi výroby, a to nejen s ohledem na přesnost zakázky, ale také s ohledem na kvalitu. Jak u předchozích konkurentů firma nabízí kompletní pozáručního servis. Navíc nabízí technické poradenství ke všem prodávaným výrobkům (nůžkové stany, vlajky, slunečníky, sedací války atd.). Firma čerpá zkušenosti z mateřské společnosti, která na evropském trhu působí skoro 30 let. Prodej nůžkových stanů mateřské společnosti výrazně podporuje skutečnost, že jako jediná v Polsku vyrábí stany v souladu s evropskou normou EN-PN 13782:2005, která upravuje podmínky pro bezpečné používání dočasných přístřešků.

### *Konkurent D*

Tato rodinná firma sídlí ve Zlínském kraji a na českém trhu působí od roku 1993. Firma prodává a vyrábí stany, markýzy, vlajky, reklamní bannery, party stany, pergoly apod. Společnost nekonkuruje firmě XY pouze v prodeji stanů, ale hlavně jejich největší prodejní komoditou, kterou jsou slunečníky, ve kterých firmu XY „válcují“ cenově a také prodaným množstvím. Pro svou výrobu využívají moderní technologie. Firma rozváží zboží a výrobky po celé Evropě, záruční a pozáručního servis firma nabízí i v Německu, Maďarsku, Rakousku, Francii a Belgii.

## **Hrozba substitučních výrobků**

Z důvodu širokého portfolia nabízených produktů společnosti, existuje na trhu celá řada substitutů. S některými substituty např. stany, se lze setkat nejenom u specializovaných výrobců, ale i v hobby marketech, kde tyto produkty dosahují nižší kvality než stany nabízené firmou XY.

### *Vodní zátěž na křížový stan*

Tento produkt je substitutem kovové nebo pískové zátěže. Je určen pro křížové stojany a díky této zátěži je vlajka plně stabilní i ve velkých větrech. Zátěž stačí napustit vodou a položit na kříž. [21]

### *Chillbilly sedací pytel*

Substitutem sedací vaku je nafukovací vak Chillbilly na sezení, který je možné nafouknout kdekoli během několika vteřin, a to bez použití pumpičky nebo dechu. Vak má hmotnost pouze 1,3 kg, snadno se vejde do batohu nebo plážové tašky, pro delší životnost je tvořen potahem z ripstop nylonu a nosnost má až 150 kg. Vak od společnosti Chillbilly je až o polovinu levnější než vak nabízený společností XY. [22]

### *Venkovní žaluzie a slunolamy*

Venkovní žaluzie a slunolamy jsou substitutem pro slunečníky a markýzy. Slunolamy se řadí mezi moderní prvky stínící techniky. Účelně a správně nainstalované slunolamy slouží k regulaci slunečních paprsků a zabraňují přehřívání interiérů. Mohou plnit funkci i přirozené ventilace. Venkovní žaluzie jsou nejpoužívanějším exteriérovým stínícím prvkem. Zachycují přímé sluneční záření, chrání před škodlivými účinky a umožňují plynule regulovat přirozené osvětlení. [27]

### *Skladný nábytek*

Skladný nábytek od Nielse Fredekinga je substitutem plastového skládacího nábytku. Židle a stůl Nielse Fredekinga zabírají po složení pouhých 8 centimetrů. Manipulace je velmi jednoduchá, stůl se rozloží jedním pohybem po stisknutí bezpečnostního tlačítka. Výrobky jsou tvořeny ze dřeva a kovu, tím je zaručena vysoká kvalita a nosnost. [26]

## **Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví**

Z důvodu širokého portfolia společnosti se jejím konkurentem může stát kdokoliv kdo vstoupí na trh. Jelikož firma XY má na trhu již několikaletou tradici a své stálé zákazníky, vstup těchto nových konkurentů ji ve velké míře neovlivňuje. Hrozbou pro zmíněnou společnost však může být vstup nového konkurenta nabízejícího novou službu nebo kvalitnější produkty s vyšší užitnou hodnotou.

Mezi bariéry vstupu do odvětví pro nové konkurenty lze zařadit takové, které jsou potřeba při každém začátku podnikání, nejčastěji to jsou prvotní investice, mezi které patří: stavba nebo pronájem budovy, získání potřebného množství výrobních zařízení, získání znalostí ohledně trhu, přesvědčení zákazníka o kvalitě nabízených produktů, bezchybné první dodávky, nutnost zahájení prodeje s nižšími cenami apod. Pro vstup do odvětví nejsou stanoveny žádné speciální podmínky, které by musely být splněny.

## **4.2 Analýza vnitřního prostředí**

Analýza vnitřního prostředí zkoumá základní faktory ovlivňující konkurenční postavení firmy. Jedním z nejdůležitějších faktorů jsou zaměstnanci firmy, kteří přímo ovlivňují kvalitu výroby. Cílem této analýzy je identifikovat silné a slabé stránky firmy XY.

### **4.2.1 Faktory vědeckého a technického rozvoje**

Hodnocená firma je příliš malá, aby se podílela na tomto rozvoji.

### **4.2.2 Distribuční a marketingové faktory**

Firma již řadu let (v desítkách) působí na trhu, a to je známkou, že si našla své zákazníky, kteří jsou s ní spokojeni a kteří odebírají jejich produkty. Firmu a její produkty můžete vidět na mnoha sportovních, kulturních a jiných akcích. Slabou stránkou marketingového oddělení je řešení hlavně tzv. hořáků a plánování věcí do budoucna je tím upozaděno. Firma nemá dotažený věrnostní program pro stálé klienty a měla by vylepšit práci s VIP klienty, kteří ji nesou největší obraty.

Stejně jako výroba dokáže vyrobit jakýkoli výrobek podle představ a přání zákazníka, tak i obchodní oddělení přistupuje k jednotlivým zákazníkům individuálně. Díky tomu má firma velmi dobré vztahy jak s dodavateli, tak i s odběrateli. Individuální

přístup k jednotlivým zákazníkům se projevuje i ve velmi dobré zpětné vazbě a celkové oblíbenosti společnosti. Kvalitní výrobky a příjemní obchodníci zaručují to, že zákazníci se rádi vracejí a opakují své nákupy právě u této firmy. To pomáhá vytvořit stabilní skupinu odběratelů, která se dále rozrůstá. Kvalita je ovšem vykoupena vyšší cenou oproti konkurenci. Za kvalitu se musí zaplatit. To může v období, kdy lidé budou šetřit způsobit přechod ke konkurenci a tím ovlivnit míru produkce. Toto se nejdříve projeví v oddělení půjčovny, která již nemusí být využívána v množství, v jakém je využívána nyní.

Vzhledem k velkému množství komunikačních kanálů, kterými se zákazníci mohou spojit s firmou, popřípadě obchodními zástupci je tak velké množství, že občas na poptávku nestihnou zareagovat včas. Například e-mail zapadne do spamu nebo formulář na webových stránkách není doručený včas ke správnému obchodníkovi atd. To může způsobit ztrátu zakázky.

#### **4.2.3 Řízení výroby a výrobní faktory**

Společnost si zakládá na maximální možné kvalitě výsledných produktů. Toto je umožněno především díky používání kvalitních vstupních materiálů, vlastnímu výrobnímu zázemí a dobře vyškolenému personálu. O kvalitě výrobků vypovídá také minimální míra reklamací. Společnost je schopna provádět opravy a servis ve velmi krátkém časovém horizontu. Vlastní výroba umožňuje modifikovat jakýkoli výrobek dle přání zákazníka. Naprostou většinu zakázek si společnost šije/vyrábí sama, ale v sezónním období je takové množství práce, že využívá i služeb ostatních výroben. Největší spolupráci v rámci kooperace šití a dovozu výrobního materiálu má společnost s nejmenovanou čínskou firmou.

Největší slabinou výroby je absence vývojového oddělení a s tím související pomalé nebo žádné inovování produktů nebo také neschopnost vyvinout vlastní produkt. Ve výrobě je také malá podpora nových technologií, což může mít za dopad, že výroba zadané zakázky může trvat delší dobu než u konkurence. Další slabinou výroby je menší počet zaměstnanců, tudíž při dlouhodobé nemoci jednoho nebo více je výroba značně zpomalena. Poslední slabou stránkou výrobního oddělení je nedostatečná podpora vzdělávání zaměstnanců a rozvoj jejich kvalifikace.

Výroba je řízena informačním systémem Helios, který umožňuje každou zakázku zaevidovat, zajistit materiál pro výrobu a na základě priorit následně určit plán a zahájit produkci.

#### **4.2.4 Faktory pracovních a podnikových zdrojů**

Firma je vzhledem k počtu zaměstnanců střední velikosti. Z vnitřního pohledu zaměstnanců je ve společnosti dobrý kolektiv a dobře rozpracovaná organizační struktura.

#### **4.2.5 Faktory informačních systémů**

Helios je informační systém, který používá firma XY k řízení procesů. Jedná se o CRM systém (Customer Relationship Management) to znamená, že díky tomuto systému má firma k dispozici celkovou historii komunikace s klientem, jeho objednávky a uskutečněné obchody a dle toho může se zákazníkem lépe pracovat. Tento systém propojuje všechny procesy ve firmě (prodej, výrobu, sklad, marketing, fakturace atd). Každý zaměstnanec používá tento systém k zaznamenávání výkonů své práce (kromě výrobní dílny, kde Helios používá pouze vedoucí).

Když například obchodník udělá cenovou nabídku, tuto nabídku zpracovává v systému Helios, když se tato nabídka přetransformuje do skutečné objednávky, tak výroba díky systému ví, co si klient objednal a může ihned vyrábět. Sklad také zaznamenává, zda zakázku přebral a zda ji vydal klientovi. Všechny procesy tento informační systém propojuje a umožňuje mít kompletní přehled o dění ve firmě. Ze systému se vystavují faktury, a marketing díky němu může analyzovat prodejnost jednotlivých produktů a mnoho dalšího.

#### **4.2.6 Faktory rozpočtové a finanční**

Z hlediska ekonomiky firma prosperuje. Již řadu let se jí daří plnit plánovaný obrát a firma je bankami považována za spolehlivou a solventní. Jelikož se v současnosti firma rozhodla postavit si vlastní novou halu, tak se rapidně zvýší její zadluženost. Ovšem splácení úvěru je pro firmu výhodnější než investovat peníze za pronájem cizích prostor. Finanční zdraví firmy XY bude pomoci finanční analýzy posouzeno v následující kapitole.



## 4.3 Finanční analýza

V následující kapitole bude porovnáno a zhodnoceno finanční zdraví firmy a ekonomická situace sledovaného podnikatelského subjektu a jeho konkurenční společnosti, kterou bude pro tuto analýzu vybrán konkurent A. Finanční analýza patří mezi nejdůležitější analýzy zkoumající konkurenceschopnost firmy. Analýza finančních ukazatelů vychází z účetních výkazů obou společností, které jsou veřejně dostupné na internetových stránkách české justice.

### a) Ukazatele aktivity

#### Rychlost obratu aktiv

Tabulka 4.1: Hodnoty ukazatele rychlosti obratu aktiv firmy XY v porovnání s konkurenční společností

Rychlost obratu aktiv	2012	2013	2014	2015
XY	2,28	2,38	2,18	2,28
Konkurent A	1,42	1,42	1,19	0,15

Zdroj: Vlastní zpracování podle podnikových výkazů

Ukazatel rychlosti obratu aktiv by měl dosahovat hodnoty minimálně 1. Této hodnoty nedosahuje pouze konkurenční firma v roce 2015, z důvodu převyšujících celkových aktiv nad tržbami. Hodnoty ukazatele u firmy XY jsou vyšší než u konkurence, z toho vyplývá, že firma efektivněji využívá svůj majetek.

#### Doba obratu aktiv

Tabulka 4.2: Hodnoty ukazatele doby obratu aktiv firmy XY v porovnání s konkurenční společností

Doba obratu aktiv (dny)	2012	2013	2014	2015
XY	158,24	151,45	164,88	157,70
Konkurent A	253,93	253,84	303,19	2 338,05

Zdroj: Vlastní zpracování podle podnikových výkazů

U firmy XY dojde k obratu celkových aktiv ve vztahu k tržbám v průměru za 160 dní. Konkurent v roce 2015 dosáhl oproti ostatním rokům nízkých tržeb, a proto hodnota dosáhla vysokého čísla. Tato hodnota odpovídá rychlosti obratu celkových aktiv. Hodnota je dána obratem fixního a pracovního kapitálu, čím je podíl fixních aktiv vyšší, tím je také hodnota ukazatele vyšší.

## Doba obratu pohledávek

Tabulka 4.3: Hodnoty ukazatele doby obratu pohledávek firmy XY v porovnání s konkurenční společností

Doba obratu pohledávek (dny)	2012	2013	2014	2015
XY	66,68	46,61	88,27	63,55
Konkurent A	28,93	28,13	74,59	859,19

Zdroj: Vlastní zpracování podle podnikových výkazů

Firmě XY na začátku sledovaného období byly pohledávky placeny za 66,68 dní a konkurentovi už za 28,93 dní. Hodnoty se zvyšovaly a snižovaly, v roce 2015 konkurenční firmě byly pohledávky placeny za 859,19 dní, kdy toto bylo zapříčiněno vysokou hodnotou pohledávek oproti tržbám.

## Doba obratu zásob

Tabulka 4.4: Hodnoty ukazatele doby obratu zásob firmy XY v porovnání s konkurenční společností

Doba obratu zásob	2012	2013	2014	2015
XY	67,90	76,89	53,74	75,24
Konkurent A	37,70	41,94	68,27	444,19

Zdroj: Vlastní zpracování podle podnikových výkazů

Ukazatel doby obratu zásob vyjadřuje počet dnů, po něž jsou zásoby vázány ve firmě do doby jejich spotřeby nebo jejich prodeje. V prvních dvou letech sledovaného období firma XY dosahovala vyšších hodnot než konkurent, naopak v následujících dvou letech dosahovala hodnot nižších.

## Doba obratu závazků

Tabulka 4.5: Hodnoty ukazatele doby obratu závazků firmy XY v porovnání s konkurenční společností

Doba obratu závazků (dny)	2012	2013	2014	2015
XY	58,90	44,29	88,27	63,55
Konkurent A	33,76	43,67	134,76	789,08

Zdroj: Vlastní zpracování podle podnikových výkazů

Doba obratu závazků by měla být delší než doba obratu pohledávek, aby nebyla narušena finanční rovnováha. Firma XY tuto skutečnost splnila pouze v roce 2014, kdy doba obratu závazků byla delší o 35 dní než doba obratu pohledávek. Naopak konkurent tuto skutečnost nesplnil pouze v roce 2012, kdy doba obratu závazků byla kratší o 4 dny než doba obratu pohledávek.

## b) Ukazatele rentability

### Rentabilita aktiv (ROA)

Tabulka 4.6: Hodnoty ukazatele ROA firmy XY v porovnání s konkurenční společností

ROA (%)	2012	2013	2014	2015
XY	6,31	3,08	6,81	12,52
Konkurent A	24,76	8,02	3,01	27,16

Zdroj: Vlastní zpracování podle podnikových výkazů

Podle tabulky 4.6 je zřejmé, že konkurenční společnost dosahovala ve sledovaném období, kromě roku 2014, vyšších hodnot ukazatele ROA než firma XY, a tím se také firmě dařilo z dostupných aktiv generovat větší zisk. Firma XY dosáhla nejvyšší hodnoty na konci sledovaného období, v roce 2015. V ostatních letech sledovaného období hodnota ukazatele nedosáhla ani 7 %, to vše je dáno nízkou hodnotou ukazatele EBIT.

### Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Tabulka 4.7: Hodnoty ukazatele ROE firmy XY v porovnání s konkurenční společností

ROE (%)	2012	2013	2014	2015
XY	21,83	2,89	24,60	40,49
Konkurent A	39,70	9,46	3,89	43,58

Zdroj: Vlastní zpracování podle podnikových výkazů

Hodnoty ukazatele ROE by měly být větší než hodnoty ukazatele ROA. Tuto skutečnost firma XY nesplnila v roce 2013, zatímco konkurent tuto skutečnost splnil ve všech letech sledovaného období. Nejvyšších hodnot dosáhly sledované firmy v roce 2015. V tomto roce firmě XY připadlo 40,49 % čistého zisku na jednu korunu investovaného kapitálu a konkurenční společnosti 43,58 %.

### Rentabilita dlouhodobého investovaného kapitálu (ROCE)

Tabulka 4.8: Hodnoty ukazatele ROCE firmy XY v porovnání s konkurenční společností

ROCE (%)	2012	2013	2014	2015
XY	10,20	4,48	13,71	21,56
Konkurent A	28,56	9,69	5,42	41,00

Zdroj: Vlastní zpracování podle podnikových výkazů

V průměru nejnižší výnosnosti dlouhodobého investovaného kapitálu v sledovaném období dosáhla firma XY. Na začátku sledovaného období v roce 2012 z každé koruny dlouhodobého investovaného kapitálu firma získala 10,20 % zisku.

Tato hodnota postupem času kromě roku 2013 rostla až na konečnou hodnotu 21,56 % v roce 2015.

### Rentabilita tržeb (ROS)

Tabulka 4.9: Hodnoty ukazatele ROS firmy XY v porovnání s konkurenční společností

ROS (%)	2012	2013	2014	2015
XY	1,75	0,25	1,89	3,95
Konkurent A	12,94	3,17	1,09	137,07

Zdroj: Vlastní zpracování podle podnikových výkazů

Z každé koruny tržeb získala firma XY na počátku sledovaného období 1,75 % zisku. Tato hodnota se postupně zvyšovala kromě roku 2013 a v roce 2015 dosáhla hodnoty 3,95 %. Konkurenční společnost v roce 2015 získala z každé koruny tržeb 137,07 % zisku, tato skutečnost byla zapříčiněna nízkými tržbami v poměru k čistému zisku.

### c) Ukazatele zadluženosti

#### Podíl VK na aktivech

Tabulka 4.10: Hodnoty ukazatele podílu VK na aktivech firmy XY v porovnání s konkurenční společností

Podíl VK na aktivech (%)	2012	2013	2014	2015
XY	18,19	20,33	16,74	22,28
Konkurent A	46,22	47,45	33,13	48,43

Zdroj: Vlastní zpracování podle podnikových výkazů

Podle tabulky 4.10 je zřejmé, že u obou firem, kromě roku 2013, měl ukazatel rostoucí tendenci. Lze také vidět, že konkurenční firma ve sledovaném období měla až dvojnásobně větší podíl vlastního kapitálu na aktivech než firma XY.

#### Stupeň krytí stálých aktiv

Tabulka 4.11: Hodnoty ukazatele stupeň krytí stálých aktiv firmy XY v porovnání s konkurenční společností

Stupeň krytí stálých aktiv	2012	2013	2014	2015
XY	12,67	7,57	8,11	7,53
Konkurent A	1,31	1,24	1,29	1,75

Zdroj: Vlastní zpracování podle podnikových výkazů

Obě firmy splnily podmínku, že ukazatel by měl dosahovat alespoň hodnoty 1, kdy všechna stálá aktiva by měla být financována dlouhodobým kapitálem.

## Majetkový koeficient (finanční páka)

Tabulka 4.12: Hodnoty ukazatele majetkový koeficient firmy XY v porovnání s konkurenční společností

Majetkový koeficient	2012	2013	2014	2015
XY	5,50	4,92	5,97	4,49
Konkurent A	2,16	2,11	3,02	2,07

Zdroj: Vlastní zpracování podle podnikových výkazů

Podíl aktiv firmy k penězům, které byly vloženy vlastníky by měl být v čase stabilní, tuto skutečnost s drobnými odchylkami splňují obě firmy.

## Celková zadluženost

Tabulka 4.13: Hodnoty ukazatele celkové zadluženosti firmy XY v porovnání s konkurenční společností

Celková zadluženost (%)	2012	2013	2014	2015
XY	80,92	77,59	81,89	77,72
Konkurent A	53,78	52,55	66,87	51,57

Zdroj: Vlastní zpracování podle podnikových výkazů

U tohoto ukazatele by se měla hodnota pohybovat v rozmezí 30 % - 60 %. U firmy XY překročil ukazatel hodnotu v každém roce sledovaného období. Vysoká zadluženost firmy byla zapříčiněna hlavně vysokými úvěry, které se pohybovaly kolem 6 000 000 Kč a vysokou hodnotou krátkodobých závazků.

## Zadluženost vlastního kapitálu

Tabulka 4.14: Hodnoty ukazatele zadluženosti VK firmy XY v porovnání s konkurenční společností

Zadluženost VK (%)	2012	2013	2014	2015
XY	444,82	381,64	489,12	348,85
Konkurent A	116,36	110,73	201,85	106,48

Zdroj: Vlastní zpracování podle podnikových výkazů

Z tabulky č. 4.14 je patrné, že vlastní kapitál je zadlužen více ve firmě XY, a to z toho důvodu, že firma měla nízký vlastní kapitál v poměru s cizím kapitálem. Konkurenční společnost měla zadluženost vlastního kapitálu kolem 110 %. Vyšší hodnoty zadluženosti vlastního kapitálu dosáhla pouze v roce 2014, kdy hodnota cizích zdrojů společnosti byla dvojnásobně větší než hodnota vlastního kapitálu.

## Úrokové krytí

Tabulka 4.15: Hodnoty ukazatele úrokové krytí firmy XY v porovnání s konkurenční společností

Úrokové krytí	2012	2013	2014	2015
XY	2,97	1,60	4,55	10,21
Konkurent A	11,42	3,36	2,26	26,98

Zdroj: Vlastní zpracování podle podnikových výkazů

Ukazatel vyjadřuje, kolikrát zisk před úroky a zdaněním převyšuje placené úroky. Za přijatelnou hodnotu považuje Ministerstvo průmyslu a obchodu hodnotu nad 8, hodnota 4–6 znamená dostačující podmínky pro investory, zatímco hodnota 3 a méně je kritická, protože většina zisku jde na úhradu nákladových úroků.

Přijatelnou hodnotu nad 8 firma XY splňovala pouze v roce 2015, kritických hodnot dosahovala v roce 2012 a 2013 a dostačující hodnotu pro investory v roce 2014. Konkurenční společnost dosáhla přijatelné hodnoty v roce 2012 a 2015 a kritických hodnot dosáhla v roce 2013 a 2014.

## Úrokové zatížení

Tabulka 4.16: Hodnoty ukazatele úrokové zatížení firmy XY v porovnání s konkurenční společností

Úrokové zatížení (%)	2012	2013	2014	2015
XY	33,72	62,34	21,99	9,79
Konkurent A	8,76	2,98	44,25	3,71

Zdroj: Vlastní zpracování podle podnikových výkazů

Ukazatel odpovídá na otázku, jakou část z vytvořeného provozního zisku odčerpají nákladové úroky. U firmy XY na začátku sledovaného období odčerpaly nákladové úroky z vytvořeného provozního zisku 33,72 %, kdy ve stejném období u konkurenta odčerpaly úroky pouze 8,76 %. Hodnoty u obou firem se zvyšovaly a snižovaly, nejnižší však byly u firmy XY v roce 2015 kdy odčerpaly úroky 9,79 % a u konkurenta v roce 2013 kdy úroky odčerpaly 2,98 %.

#### d) Ukazatele likvidity

##### Celková likvidita

Tabulka 4.17: Hodnoty ukazatele celkové likvidity firmy XY v porovnání s konkurenční společností

Celková likvidita	2012	2013	2014	2015
XY	2,53	3,08	1,92	2,20
Konkurent A	2,51	1,90	1,26	1,81

Zdroj: Vlastní zpracování podle podnikových výkazů

U tohoto ukazatele je doporučená hodnota v rozmezí 1,5 – 2,5. Hodnota nižší než 1,5 se objevila ve sledovaném období u konkurenční firmy, a to v roce 2014. Nejnižší hodnoty firma XY dosáhla v roce 2014, kdy se ukazatel pohyboval kolem hodnoty 1,9. Naopak nejvyšší hodnoty firma dosáhla v roce 2013, kdy se ukazatel pohyboval kolem hodnoty 3, což znamenalo že firma dokázala 3,08 Kč z celkových oběžných aktiv pokrýt 1 Kč z krátkodobých závazků.

##### Pohotová likvidita

Tabulka 4.18: Hodnoty ukazatele pohotové likvidity firmy XY v porovnání s konkurenční společností

Pohotová likvidita	2012	2013	2014	2015
XY	1,37	1,35	1,25	1,06
Konkurent A	1,39	0,94	0,75	1,25

Zdroj: Vlastní zpracování podle podnikových výkazů

Pohotová likvidita by se měla pohybovat v rozmezí 0,7 – 1,2. Firma XY toto rozmezí přesáhla v letech 2012 a 2013. Konkurenční společnost dané rozmezí dosáhla, tedy až na rok 2012, kdy ukazatel vykazoval hodnotu 1,39.

##### Okamžitá likvidita

Tabulka 4.19: Hodnoty ukazatele okamžité likvidity firmy XY v porovnání s konkurenční společností

Okamžitá likvidita	2012	2013	2014	2015
XY	0,24	0,30	0,16	0,10
Konkurent A	0,54	0,30	0,20	0,16

Zdroj: Vlastní zpracování podle podnikových výkazů

U tohoto ukazatele je optimální hodnota v rozmezí 0,2 – 0,5. Firma XY i její konkurent v prvních dvou letech sledovaného období splňovali hodnoty v optimálním rozmezí. V roce 2014 a 2015 se hodnoty u firmy XY a v roce 2015 u konkurenční společnosti pohybovaly kolem 0,1, kdy tato skutečnost byla zapříčiněna nízkými peněžními prostředky v porovnání s krátkodobými závazky.

## **Shrnutí finanční analýzy**

Finanční analýza odhalila nedostatky a zároveň vyzdvihla kladné stránky firmy XY a její konkurenční společnosti. Z hodnot ukazatelů aktivity, konkrétně podle ukazatele rychlosti obratu aktiv je zřejmé, že firma XY efektivněji využívá svůj majetek než konkurent. Hodnoty doby obratu závazků by měly být vyšší než hodnoty doby obratu pohledávek, aby nedošlo k narušení finanční rovnováhy, tuto skutečnost firma XY po většinu času sledovaného období nesplnila. Firma XY ve všech hodnotách rentabilit vykazuje méně pozitivní výsledky než její konkurent, a to především u hodnot ukazatele ROA z důvodu nízkých hodnot výsledku hospodaření před zdaněním a úroky. Podle ukazatelů zadluženosti je patrné, že firma XY má vysokou zadluženost, kdy se ve sledovaném období hodnota v průměru pohybovala kolem 80 %. Tato vysoká hodnota je zapříčiněna především vysokými úvěry a vysokými hodnotami krátkodobých závazků. Firma XY se ve sledovaném období s malými odchylkami udržovala v rozmezí doporučených hodnot všech tří ukazatelů likvidity, což pozitivně ovlivňuje její platební schopnost.

## **4.4 SWOT analýza**

SWOT analýza poskytuje pohled na konkurenceschopnost firmy jako celek a provádí syntézu silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Analýza je výstupem předchozích čtyř analýz. Výsledkem analýzy bude vyhodnocení důležitosti jednotlivých faktorů firmy XY.

### **4.4.1 Hodnocení SWOT analýzy vybrané firmy**

Po konzultaci se zástupcem firmy byla sestavena SWOT analýza, která se nachází v Příloze č. 2. Následně jednotlivým faktorům byla přiřazena váha důležitosti. Hodnocení jednotlivých faktorů bylo provedeno třemi oslovenými zaměstnanci firmy, konkrétně vedoucím výroby, marketingu a obchodu. Pro hodnocení silných stránek a příležitostí měli k dispozici kladnou stupnici od 1 do 5 (1 – nejnižší spokojenost, 5 – nejvyšší spokojenost). U hodnocení slabých stránek a hrozeb použili zápornou stupnici od -1 do -5 (-1 – nejnižší nespokojenost, -5 – nejvyšší nespokojenost). Hodnocení vyjadřuje spokojenost s daným faktorem ve firmě.



Pro zjištění významnosti daného faktoru pro firmu, musely být jeho jednotlivé hodnocení sečteny a zprůměrovány. Následně pak zprůměrovaná hodnota byla vynásobena váhou důležitosti.

V následujících odstavcích budou popsány nejvýznamnější faktory silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, které byly získány z hodnocení od vybraných zaměstnanců firmy XY.

### **Silné stránky**

Nejvyšší významnosti firmy XY dosáhla vysoká kvalita výsledných produktů, na které si společnost maximálně zakládá a také nové vlastní zázemí společnosti (stavba vlastní haly), díky čemuž firma nebude muset platit peníze za pronájem cizích prostor. Další významnou silnou stránkou je výroba na zakázku, kdy firma dokáže modifikovat produkt přesně podle přání zákazníka. Silnými stránkami je také minimální míra reklamací, využívání kvalitního vstupního materiálu a možnost rychlé opravy v krátkém časovém horizontu.

### **Slabé stránky**

Mezi nejvýznamnější slabé stránky firmy XY patří absence vývojových pracovníků, kteří by se podíleli na inovaci produktů, malá podpora nových technologií, s čím souvisí také pomalá reakce na poptávku. Slabou stránkou je také nedostatečná produkce firmy, především půjčovny a nedotažený věrnostní program pro stálé zákazníky.

### **Příležitosti**

Mezi nejvýznamnější příležitosti, kterých by firma měla využít patří především udržení stávajících klientů, a to především těch VIP, využití výroby v zahraničí při začínající spolupráci s čínskou společností, s čím souvisí navýšení počtu zakázek a navýšení obrátu. Další příležitostí je také získání ambiciózních obchodních zástupců z řad absolventů škol ve Zlínském kraji, kteří by zajišťovali zakázky pro firmu a tím i práci pro zaměstnance.

### **Hrozby**

Největšími hrozbami, které na firmu působí je nedostatek práce a případný vstup nového konkurenta do odvětví, který by nabízel novou službu nebo vyšší užitnou

hodnotu pro zákazníka. Dalšími hrozbami jsou konkurenční firmy, které nabízejí své produkty levněji než firma XY, dále pak nedostatek kvalifikovaných pracovních sil z toho důvodu, že ve Zlínském kraji není žádná škola nabízející obor pro šičky. Významnou hrozbou pro firmu je také kolísání kurzu eura a dolaru.

Firma by se měla především zaměřit na udržení silných stránek a využívat příležitostí. Nesmí však zapomínat na své slabé stránky, které by měla posilovat a na hrozby, které by se měla snažit co nejvíce eliminovat.

## 5. SHRNUTÍ A DOPORUČENÍ

Tato kapitola bude zaměřena na zhodnocení informací zjištěných v předcházející kapitole. Dále budou navržena doporučení, které by mohly směřovat ke zlepšení nebo udržení stávající konkurenceschopnosti vybrané společnosti.

### 5.1 Shrnutí zjištěných informací

Cílem této práce bylo posoudit a zhodnotit konkurenceschopnost výrobní firmy XY. Pro tento účel bylo použito několik metod, které poskytují celkový pohled na současnou situaci firmy. Konkrétně byly použity tyto metody: Porterova analýza pěti sil, analýza vnitřního prostředí firmy, PESTLE analýza, finanční analýza a SWOT analýza.

Jelikož firma na trhu působí již několik let vybudovala si za dobu své působnosti na trhu určité jméno a získala stálé zákazníky. V současné době začíná budovat vlastní velkokapacitní halu kvůli stále se zvyšující poptávce po jejích produktech.

Mezi největší konkurenční výhodu patří především kvalita nabízených produktů, v tomto případě stanů, které jsou největší prodejní komoditou společnosti. Jedná se jak o kvalitní konstrukce, které jsou vyráběny z eloxovaného hliníku, který disponuje nízkou hmotností a svými specifickými mechanickými vlastnostmi, tak i o kvalitu opláštění. Materiál opláštění je tvořen polyesterovou a polyuretanovou vrstvou, nepropouští vodu a je odolný vůči ohni a plísni.

Další konkurenční výhodou firmy XY je výroba na zakázku. Firma svým zákazníkům dává možnost modifikovat si svoji objednávku podle svých představ a přání, jedinou věc, kterou si zákazník nemůže rozhodnout sám je velikost stanu, kterou má možnost si vybrat z šesti různých velikostí. Firma se snaží svým zákazníkům vycházet maximálně vstříc, a proto zabezpečuje i doprovodné služby (např. oprava, očištění, dovoz náhradních dílů, montáž i demontáž atd.). Ostatní firmy zabývající se výrobou stanů nenabízí tuto možnost, mají ve své nabídce přesně stanovené rozměry a vzhled stanu a zákazník nemá tak možnost vlastní volby.

Z PESTLE analýzy bylo zjištěno, že pozitivní přínos pro firmu má růst HDP, v současnosti také posílení koruny, díky které může firma využít možnosti levnějšího dovážení zboží ze zahraničí a také nízká míra nezaměstnanosti, která umožňuje zvýšit počet příchodících zákazníků. Naopak negativním přínosem pro firmu je růst míry

inflace, posílení koruny, díky které bude mít firma nižší výdělky při prodeji výrobků do zahraničí a stárnutí populace.

Z Porterovy analýzy pěti sil byly zjištěny hrozby pro firmu XY, kterými jsou například silní konkurenti i s nižšími cenami za nabízené produkty, při vstupu nového konkurenta na trh jeho nová služba nebo vyšší užitná hodnota nabízeného produktu a v budoucnosti hrozící přehlčení českého trhu. Z této analýzy vyplynulo i mnoho příležitostí, například využití výroby v zahraničí, konkrétně v Číně, díky čemuž se firmě může navýšit počet zakázek, s čím také souvisí navýšení obrátu společnosti. Další příležitostí je také poptávka různých segmentů trhu.

Analýza vnitřního prostředí identifikovala silné a slabé stránky společnosti. Mezi silné stránky především patří kvalita výsledných produktů, díky využívání kvalitního vstupního materiálu, s čím souvisí také minimální míra reklamací. Dalšími silnými stránkami je vlastní zázemí společnosti, dobrý pracovní kolektiv, výroba na zakázku a individuální přístup k zákazníkům. Mezi slabé stránky firmy XY, které vyplynuly z této analýzy patří hlavně absence vývojových pracovníků, s čím souvisí malá podpora nových technologií a nedostatečné inovace produktů.

Z provedené finanční analýzy firmy XY a následném srovnání s konkurenční společností vyplynulo, že zkoumaná firma oproti konkurenci dosahuje lepších hodnot aktivity a likvidity. Horších hodnot firma XY dosáhla u ukazatelů rentability a zadluženosti.

Jako poslední byla provedena SWOT analýza, které je výstupem předchozích čtyř analýz. Jejím cílem bylo zjistit významnost jednotlivých faktorů.

## **5.2 Doporučení**

Po vyhodnocení faktů bylo zjištěno, že firma je konkurenceschopná a v porovnání se svými konkurenty se jeví jako jedna z nejsilnější. Cílem doporučení a návrhů bude udržet nebo také zvýšit její stávající pozici na trhu, a to eliminací slabých stránek a využitím příležitostí. Ze SWOT analýzy vyplynulo, že firma se potýká s velkým množstvím slabých stránek, kdy pro každou slabou stránku je obtížné doporučení včetně finančních prostředků.

Těžko lze specifikovat doporučení pro absenci vývojových pracovníků vzhledem k tomu, že na trhu je jich nedostatek. Malá podpora nových technologií není

pro firmu prioritní vzhledem k vysokému úvěrovému zatížení a přesměrování investic jinam, a s tím souvisí také nedostatečná inovace produktů.

Níže zmíněné návrhy byly vybrány dle potřeb firmy na základě rozhovoru se zástupci zmíněné firmy.

### **1. Doporučení pro oblast zvýšení kapacit**

Firma využívá zastaralou technologii a zastaralé pracovní stroje, což zpomaluje tempo plnění zakázek. Pro firmu v tomto ohledu přichází v úvahu pořízení dvou nových šicích strojů, které by byly využity na střechy stanů. Za předpokladu, že firma bude mít zakázky se může pořízením těchto strojů produkce střech zvýšit až o 70 %.

Náklady na pořízení jsou následující:

- investice do strojů 2 ks – celkem 100 000 Kč,
- nutno přijmout 2 lidi ke strojům (mzda) – celkem 35 000 Kč/měsíc,
- sociální pojištění – 8 750 Kč/měsíc,
- zdravotní pojištění – 3 150 Kč/měsíc,
- spotřeba elektrické energie – 500 Kč/měsíc.

### **2. Doporučení pro oblast poptávky**

Slabou stránkou firmy XY je také pomalá reakce na poptávku. Návrhem na urychlení je zavedení odpolední směny, jelikož v současné době je ve firmě zaveden pouze jednosměnný provoz. Realizací tohoto návrhu, za předpokladu dostatečného množství zakázek, může dojít k navýšení produkce celé díly až o 90 %.

Náklady na tuto realizaci tvoří:

- nutno přijmout 5 nových lidí do výroby (mzda) – celkem 87 500 Kč/měsíc,
- sociální pojištění – 21 875 Kč/měsíc,
- zdravotní pojištění – 7 875 Kč/měsíc,
- spotřeba elektrické energie – 8 000 Kč/měsíc.

### **3. Doporučení pro oblast marketingu**

Firma pociťuje své nedostatky také v oddělení marketingu, které je tvořeno pouze jedním zaměstnancem, na kterého jsou požadovány vysoké nároky a velký přehled. Do jeho práce spadá podpora obchodního oddělení, analýza konkurence, image firmy (kreativita) a on-line agentura. Jelikož toto oddělení je velmi důležité pro

posílení konkurenceschopnosti a získávání nových zákazníků je návrhem na zlepšení, obsazení této pozice dalším marketingovým specialistou. S příchodem dalšího zaměstnance by se nejenom urychlila a zlepšila práce v marketingovém oddělení, ale také by přibýly další návrhy na zlepšení propagace firmy. Toto řešení by také mohlo vést k eliminování slabých stránek, kterými jsou dokončení věrnostního programu pro stálé zákazníky a zlepšení práce s VIP klienty, kteří firmě přinášejí největší obraty.

Náklady na obsazení pozice specialista marketingu:

- mzda – 25 - 30 000 Kč hrubého/měsíc,
- pořízení telefonu – 5 000 - 7 000 Kč,
- nový notebook – 15 - 20 000 Kč,
- inzerát na Jobs.cz - 5 900 Kč,
- stravenky - momentálně 400 Kč/měsíc, v budoucnu 800 Kč/měsíc,
- sociální pojištění – 7 500 Kč/měsíc při 30 000 Kč hrubého/měsíc,
- zdravotní pojištění – 3 300 Kč/měsíc při 30 000 Kč hrubého/měsíc.

#### **4. Doporučení pro oblast obchodního oddělení**

Příležitostí, které by firma do budoucna mohla využít je posílení obchodního týmu o dalšího obchodního zástupce pro oblast Moravy, z řad absolventů ekonomických škol ve Zlínském kraji. V současnosti sice tato změna nepřipadá v úvahu, jelikož firma má momentálně pro tuto oblast dva obchodní zástupce, ale pokud by firma v budoucnu navýšila své zakázky a navýšila kapacitu výroby, bylo by vhodné, aby uvažovala o rozšíření obchodního týmu a využila tak této příležitosti.

Náklady na pozici obchodního zástupce by tvořily:

- mzda – 20 - 25 000 Kč hrubého/měsíc + odměny za získané zakázky,
- pořízení telefonu – 5 000 – 7 000 Kč,
- nový notebook – 15 - 20 000 Kč,
- inzerát na Jobs.cz - 5 900 Kč/měsíc,
- stravenky - momentálně 400 Kč/měsíc, v budoucnu 800 Kč/měsíc,
- sociální pojištění – 6 250 Kč při 25 000 Kč/měsíc,
- zdravotní pojištění – 2 250 Kč při 25 000 Kč/měsíc,
- nové služební auto - +/- 300 000 Kč.

## 6. ZÁVĚR

Bakalářská práce byla vypracována na téma „Posouzení konkurenceschopnosti výrobního podniku“. Cílem této práce bylo posoudit konkurenceschopnost výrobní firmy a na základě vypracovaných analýz zhodnotit zjištěné informace a navrhnout patřičná opatření, která by mohly vést ke zlepšení nebo udržení stávající konkurenceschopnosti.

Práce byla rozdělena do dvou hlavních částí, teoretické a praktické. V teoretické části byly vymezeny základní teoretické pojmy související s problematikou konkurenceschopnosti firmy. Byly vysvětleny pojmy konkurence, konkurenceschopnost, konkurent, konkurenční výhoda, konkurenční prostředí a konkurenční strategie. Po objasnění těchto základních pojmů byly popsány metodické postupy vybraných analýz k posouzení konkurenceschopnosti. Jedná se o Porterovu analýzu pěti sil, PESTLE analýzu, analýzu vnitřního prostředí, finanční analýzu a SWOT analýzu.

V úvodu praktické části byla nejprve popsána vybraná firma pomocí základní charakteristiky, historie, organizační struktury a výrobním programem. V praktické části bylo dále provedeno pět analýz. První z nich byla analýza PESTLE, která byla zaměřena na zhodnocení faktorů podnikového makrookolí. Porterův model pěti sil se zabýval posouzením a určením faktorů mikrookolí, které působí na konkurenceschopnost vybrané firmy. Jako třetí bylo zhodnoceno vnitřní prostředí firmy a jeho faktory, které ovlivňují konkurenční postavení firmy. Další analýzou byla finanční analýza, pomocí které bylo zhodnoceno a porovnáno finanční zdraví firmy s vybranou konkurenční společností. Jako poslední byla provedena SWOT analýza, která je výstupem čtyř předchozích analýz. V této analýze byly definovány silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

Z výsledků analýz bylo zjištěno, že konkurenční výhodou firmy je kvalita nabízených produktů a výroba na zakázku. Mezi další výhody firmy XY patří stálí odběratelé, kvalifikovaný personál, vlastní zázemí, dobré vztahy s dodavateli a tradice na trhu eventových produktů.

# SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

## Odborná literatura

- [1] ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti*. Praha: Radix, 2002. 272 s. ISBN 80-860-3135-7.
- [2] DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 2., upr. vyd. Praha: Ekopress, 2008. 192 s. ISBN 978-80-86929-44-6.
- [3] DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. 192 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
- [4] KAŠÍK, Josef. *Základy podnikové ekonomiky*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2013. 230 s. ISBN 978-80-248-3163-3.
- [5] KISLINGEROVÁ, Eva. *Finanční analýza: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck, 2005. C.H. Beck pro praxi. 137 s. ISBN 80-717-9321-3.
- [6] KOŠTAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Brno: Computer Press, c2006. Business books (Computer Press). 736 s. ISBN 80-251-0396-X.
- [7] MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2014. 208 s. ISBN 978-80-247-5316-4.
- [8] MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
- [9] PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-856-0512-0.



- [10] SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.
- [11] SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. 560 s. ISBN 978-80-7400-274-8.
- [12] ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK. *Měření výkonnosti firem*. V Plzni: Západočeská univerzita, 2004. 89 s. ISBN 80-86754-33-2.
- [13] VEBER, Jaromír, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. Business books (Computer Press). 736 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [14] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. 336 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

#### **Internetové a ostatní zdroje**

- [15] CZECHTRADE: *Zdroje a konkurenční výhoda* [online]. [cit. 2017-04-20]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/zdroje-a-konkurencni-vyhoda-33291.html#!&chapter=1>
- [16] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *Čtvrtletní zprávy KS ČSÚ ve Zlíně* [online]. [cit. 2017-04-15]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/xz/ctvrtletni\\_zpravy\\_ks\\_csu\\_ve\\_zline](https://www.czso.cz/csu/xz/ctvrtletni_zpravy_ks_csu_ve_zline)
- [17] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *Inflace - druhy, definice, tabulky* [online]. [cit. 2017-04-20]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/mira\\_inflace](https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace)
- [18] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *Katalog produktů* [online]. [cit. 2017-04-14]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/katalog-produktu>
- [19] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *Pohyb obyvatelstva* [online]. [cit. 2017-04-15]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/cr/pohyb-obyvatelstva-1-3-ctvrtleti-2016?p\\_p\\_id=3&p\\_p\\_lifecycle=0&p\\_p\\_state=maximized&p\\_p\\_mode=view&\\_3\\_](https://www.czso.cz/csu/czso/cr/pohyb-obyvatelstva-1-3-ctvrtleti-2016?p_p_id=3&p_p_lifecycle=0&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&_3_)

- struts\_action=%2Fsearch%2Fsearch&\_3\_redirect=%2Fweb%2Fczso%2Fkatalog-produktu-vydavame&\_3\_keywords=pohyb+obyvatelstva+2015&\_3\_groupId=0
- [20] FINANČNÍ SPRÁVA: *Kdo, co a odkdy?* [online]. [cit. 2017-04-20]. Dostupné z: <http://www.etrzby.cz/cs/kdo-co-a-kdy>
- [21] HAVEN.CZ: *Vodní zátěž na křížový stan* [online]. [cit. 2017-04-20]. Dostupné z: <http://www.haven.cz/eshop/vlajky/vodni-zatez/>
- [22] CHILLBILLY: *Chillbilly sedací pytel* [online]. [cit. 2017-04-20]. Dostupné z: [https://www.chillbilly.cz/chillbilly/chillbilly/?variantId=19&gclid=CjwKEAju2qzHBRChloWxgoXDpyASJAB01lo0-f3n4Ly6N4\\_vH52o\\_VnGdEeMKPbO-rFYeTd7iJmjeBoCq3Lw\\_wcB](https://www.chillbilly.cz/chillbilly/chillbilly/?variantId=19&gclid=CjwKEAju2qzHBRChloWxgoXDpyASJAB01lo0-f3n4Ly6N4_vH52o_VnGdEeMKPbO-rFYeTd7iJmjeBoCq3Lw_wcB)
- [23] MANAGEMENTMANIA.COM: *PESTLE analýza* [online]. [cit. 2017-04-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pestle-analyza>
- [24] MANAGEMENTMANIA.COM: *Situační analýza 5C* [online]. [cit. 2017-04-18]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/situacni-analyza>
- [25] MANAGEMENTMANIA.COM: *SWOT analýza* [online]. [cit. 2017-04-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>
- [26] MAXIDESIGN.CZ: *Skutečně skladný nábytek* [online]. [cit. 2017-04-20]. Dostupné z: <http://www.maxidesign.cz/skutečne-skladny-nabytek-cl-333.html>
- [27] MONTIVA: *Venkovní stínění* [online]. [cit. 2017-04-20]. Dostupné z: <http://www.montiva.cz/venkovni-stineni>
- [28] NITANA S. R. O.: *Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní váš business* [online]. [cit. 2017-04-20]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>
- [29] PODNIKÁTOR.CZ: *Analýza vnějšího okolí podniku (SLEPTE)* [online]. [cit. 2017-04-20]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/zacatek-podnikani/zalozeni-spolecnosti/n:16645/Analyza-vnejsiho-okoli-podniku-SLEPTE>
- [30] PODNIKÁTOR.CZ: *Podnikatelské prostředí – které faktory působí na váš podnik?* [online]. [cit. 2017-04-18]. Dostupné z:

<http://www.podnikator.cz/zacatek-podnikani/zalozeni-spolecnosti/n:16807/Podnikatelske-prostredi--kttere-factory-pusobi-na-vas-podnik>

- [31] STRATEG.CZ: *Strategická situační analýza* [online]. [cit. 2017-04-18]. Dostupné z: [http://www.strateg.cz/Strategicka\\_analyza.html](http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html)
- [32] VLÁDA ČR: *Programové prohlášení vlády ČR* [online]. [cit. 2017-04-20]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/dulezite-dokumenty/programove-prohlaseni-vlady-cr-115911/>

## SEZNAM ZKRATEK

ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
ČSSD	Česká strana sociálně demokratická
ČSÚ	Český statistický úřad
DPH	daň z přidané hodnoty
EAT	výsledek hospodaření po zdanění
EBIT	výsledek hospodaření před zdaněním a úroky
EU	Evropská unie
FIK	fiskální identifikační kód
GFR	Generální finanční ředitelství
HDP	hrubý domácí produkt
Kč	korun českých
KDU-ČSL	Křesťanská a demokratická unie – Československá strana lidová
MF	Ministerstvo financí
PES	polyesterové vlákno
PEST	metoda sloužící ke strategické analýze makrookolí firmy
PESTLE	rozšířená metoda sloužící ke strategické analýze makrookolí firmy
PVC	polyvinylchlorid
ROA	rentabilita aktiv
ROCE	rentabilita dlouhodobých zdrojů
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
SWOT	analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb
XML	formát dokumentu
4P	označení čtyř základních složek marketingového mixu

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. - autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TU) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TU a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TU;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TU, v případě zájmu u její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnou licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TU, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TU na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě 5.5. 2017.....

  
.....  
Michaela Sekulová

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č.1: Hierarchie firmy

Příloha č. 2: SWOT analýza firmy XY

Příloha č. 3: Výpočty finanční analýzy firmy XY

Příloha č. 4: Výpočty finanční analýzy konkurenční společnosti